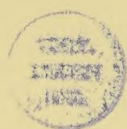


TVÅ FACKLIGA
LEDNINGSFILOSOFIER

— *en jämförande studie*

WILHELM OTTO

Dess Rundel
1904



Organization LUND UNIVERSITY Dept of Business Administration P O Box 5136 S-220 05 Lund SWEDEN	Document name DOCTORAL DISSERTATION Date of issue May, 1984 CODEN: LUSADG/(SAEK)/1007-200/(1984)
Author(s) Wilhelm Otto	Sponsoring organization Arbetskyddsfonden
Title and subtitle Två fackliga ledningsfilosofier - en jämförande studie Two kinds of philosophy of union leadership - a comparative study	
Abstract This book completes a study of employees' situation regarding influence and co-determination in industrial enterprises. The project has three aims: 1. To contribute to empirical knowledge of the Swedish unions in industrial enterprises. 2. To contribute to an expanding knowledge of how one plans, carries through and analyses the reliability of interactive case studies. 3. To contribute with ideas and structures to the organization theory in the field of business administration. Previously two reports are published. 1. Influence of Trade-Unions. A Study of Swedish Food Workers' Union Department no. 2. A well-managed department, which describes a rather typical Swedish union organization. This occurs out of several different dimensions. I also account for a case study in the secretariat and three cases of co-determination, that is negotiations between the employers and the union. 2. Section Bjärnum. A Study of a Union Day. I describe a section of a union department and how it develops because of seriously committed members. There is a detailed description where the development and the negotiations of the organization are concerned as well as how a union branch matched up to the employer in a conflict which led to a lawsuit in the Industrial Court, AD. In this book I compare these two kinds of philosophy of union leadership. I investigate how unions acquire and use power. I investigate similarities and differences in their management. I also point out long term goals, the fulfilment of which can be judged over the years. These are: Mobilization, Autonomy and Vitality. I have used intensive interactive case studies as a research method. I have observed pictures of reality. It has been necessary to change the language used to describe it several times, concepts and structures. So that planning of interactive case studies can be carried out, retaining possibilities of flexibility, the principles of the investigation should be determined. The most essential are the principles for the collection of data, structuring and evaluation as well as analysis of the reliability. The most important of these is the intensity of the interaction. A system for reliability analysis is built upon a consciousness of and even the control of the exterior and interior factors which influence investigations. I regard an investigation as a path away from reality, over pictures of reality which are collected, studied and evaluated. This process has loops which bring back the process to an earlier phase. There is no system that can guarantee reliability for an investigation. The more explicit the principles are, for a reliability analysis, however, the greater is the probability of giving a fair judgement of an investigation.	
Key words Power, management, autonomy, mobilization, vitality, democratic organization principles, case study, pictures of reality.	
Classification system and/or index terms (if any)	
Supplementary bibliographical information	Language Swedish
ISSN and key title	ISBN
Recipient's notes	Number of pages 200 Price Security classification

Distribution by (name and address)

I, the undersigned, being the copyright owner of the abstract of the above-mentioned dissertation, hereby grant to all reference sources permission to publish and disseminate the abstract of the above-mentioned dissertation.

Signature

Date

1984-04-27

TVÅ FACKLIGA LEDNINGSFILOSOFIER

- EN JÄMFÖRANDE STUDIE

AKADEMISK AVHANDLING

som för avläggande av filosofie doktorsexamen
vid Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds
universitet kommer att offentligen försvaras i
Hörsalen, Humanisthuset, Helgonabacken 14,
onsdagen den 30 maj 1984 kl 10.

Wilhelm Otto
(Helsingkrona nation)

TVÅ FACKLIGA
LEDNINGSFILOSOFIER

— en jämförande studie

WILHELM OTTO

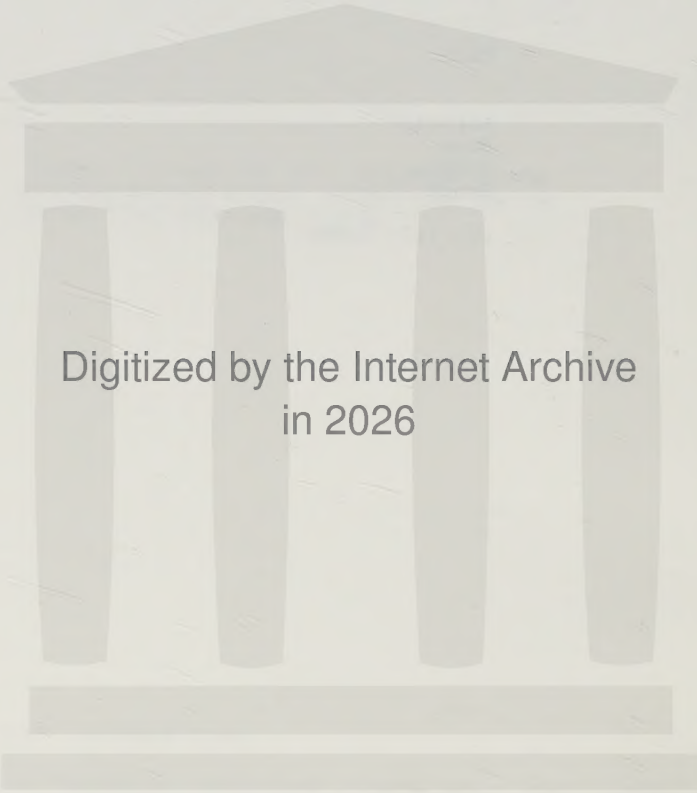
Texten i denna bok är i huvudsak ordbe-
handlad på ABC 80 och utskriven på en
EPSON FX-80 matrissskrivare.

© 1984 Wilhelm Otto

Mångfaldigande av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lag om upphovsrätt av den 30 december 1960 förbjudet, utan medgivande av författaren. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande, genom tryckning, duplicering, stencilering, bandinspelning etc.

Kerstin
Hans
Anders
Bengt

och till Mamma



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546727_0042

TACK!

Den här studien hade aldrig blivit gjord om jag inte fått hjälp från många. Jag hoppas att resultaten någorlunda motsvarar de upppoffringar Ni har gjort, när Ni satt av Er tid åt "mina" problem. Att helt kunna leva upp till förväntningar, som ställs på oss, är få förunnat.

Jag vill börja med att tacka Er i facket, som tagit mig till Er och låtit mig lära av Er. Ni är många och det är svårt att räkna upp Er alla. Många av Er finns i mina fallstudier. Men jag kan inte undgå att nämna ombudsmännen på Livs 2:an Sonny Lindholm och S Friman samt Lennart Levén i Bjärnum. Tack också till Er, som utgör en stor del av kärnorna i Livs 2:an och Sektion Bjärnum. Tack till Er i förbunden och LO:s korridorer, som har hjälpt mig. Tack till Er, som på kurser tagit upp Era problem, och gett mig material, så att jag skulle kunna förstå dem. Ni har låtit mig komma ut till Era företag och jag har fått lyssna, fråga och lära. Jag har också försökt lyssna till Er på arbetgivarsidan. Några av Er, som arbetar lokalt för SAF har villigt ställt upp, och jag lastar Er inte för Er försiktighet. Jag har fått raka svar på raka frågor. Det är bara det att för att ställa raka frågor skall man veta vad man är ute efter, och det gjorde jag inte i studiens mest explorativa fas.

Några hjälpte mig att komma igång. Carsten v Otter på Arbetslivscentrum satte mig på spåret. Tom Burns och Håkan Wiberg hjälpte mig på traven. Bengt Sandkull gav mig stor hjälp och lät mig komma med i den grupp, som började undersöka inflytande och medbestämmande.

Därigenom kom jag med i en grupp som betytt mycket för mig. De som studerade "Medbestämmande och inflytande i koncernföretag", Torsten Gille, Jan Mattsson, Bengt Sandkull och Rune Wigblad har utgjort en debattglad grupp. Vi diskuterade våra erfarenheter av de olika delprojekten på ett härligt fritt och öppet sätt. Ni fick mig att trivas.

Under själva avhandlingsarbetet har jag haft Dig, Bengt Lohmander, att tacka för mer än jag kan uttrycka. Alltid, hur mycket Du än haft att göra, har Du ställt upp och lyssnat, diskuterat, kommenterat, ställt frågor och givit mig uppmuntran att fortsätta. Vad kan man mer begära av en handledare? Du har generöst bjudit på mycket mer än handledning.

Jag vill också tacka Er alla på Företagsekonomiska institutionen i Lund, som på seminarier och informella diskussioner ställt upp med synpunkter, frågor och idéer. Ett särskilt tack till dem som ställt som opponenter och diskutander, Göran Widebäck, Magnus Lagnevik, Allan T Malm, Lars Lindkvist, Halvard Jensen, Olof Henell och Pierre Guillet de Monthoux och många fler.

Det är många andra, som på olika sätt har hjälpt mig. Tack Tore Löthman på Gleerupska Bokhandeln, för alla de bra böcker, som Du satt i mina händer! Du får stå som representant för många skickliga bokhandlare. Ni betyder, tillsammans med våra

vänner på biblioteken, mycket för oss som söker litteratur. Jag tackar också alla de av mina vänner och nära, som på ett konkret sätt hjälpt mig med att göra denna avhandling möjlig. Ni har korrekturläst, ritat figurer, skrivit, kommit med synpunkter och mycket annat. Annika Ripa, Berit Liedholm och Kerstin har gjort mycket av det konkreta arbetet.

Slutligen vill jag tacka alla Er i familjen och vänkretsen som givit mig det psykologiska stödet att genomföra arbetet. Uppmuntran och glada tillrop med en förtröstan om att det skall bli ett resultat har betytt mycket. Ert positiva intresse har gjort det roligt att arbeta.

Det framgår av ovanstående klart, att vad jag gjort är att ha tagit vara på en mängd information och hjälp i min omgivning. På mig ankommer det att ta ansvar för den utformning allt detta fått.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

SID:

KAPITEL 1. INLEDNING	2
KAPITEL 2. OM MAKT	21
KAPITEL 3. OM FACKLIG LEDNINGSFILOSOFI	62
KAPITEL 4. EN TREDIMENSIONELL BILD AV UNDERSÖKNINGSOBJEKTET	98
KAPITEL 5. OM INTERAKTIVA FALLSTUDIER	114
KAPITEL 6. SAMMANFATTNING AV STUDIEN	173
SUMMARY	184
LITTERATURFÖRTECKNING	191

KAPITEL 1

I N L E D N I N G

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	SID:
1. 1. BAKGRUND	3
1. 2. DEN REGIONALA ASPEKTEN OCH ANDRA AVGRÄNSNINGAR	4
1. 3. FÖRESTÄLLNINGAR OM HUR UNDERSÖKNINGEN BORDE BEDRIVAS	7
1. 4. NYA PROBLEMFORMULERINGAR	8
1. 5. FACKLIGT INFLYTANDE. EN STUDIE I SVENSKA LIVSMEDELSARBETAREFÖRBUNDETS AVDELNING NUMMER 2	9
1. 6. SEKTION BJÄRNUM	11
1. 7. BEARBETNING AV INSAMLAT MATERIAL	11
1. 8. UNDERSÖKARENS ROLL	12
1. 9. EN KRITISK ATTITYD	13
1. 10. SYFTE MED DENNA STUDIE	14
1. 11. ÖVERSIKT ÖVER STUDIEN	16
NOTER till KAPITEL 1	19

I detta kapitel avser jag att beskriva bakgrunden till det projektarbete, som analyseras i denna studie. Till bakgrunden hör medbestämmande i industriföretag och dess betingelser, som jag började att undersöka. Problemen förenade med medbestämmandet återfinns i mina fallbeskrivningar. Vidare hör till bakgrunden mina första idéer om undersökningen, hur undersökningens syfte växte fram, något om min roll och mitt förhållningssätt. Jag refererar kortfattat de rapporter, som utgör redovisning av materialinsamling. Jag beskriver sambandet mellan syfte och undersökningsmetod. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av studiens arbetsmässiga struktur.

1. 1. BAKGRUND.

Sedan hösten 1977 har jag undersökt medbestämmandefrågor. Det var då en fråga i tiden. 1).*) Många såg medbestämmandet som ett samhälleligt experiment i stor skala. Det hade rests kritiska röster mot experimentet, men blåögt trodde jag att lagsiftaren i huvudsak skulle få sin vilja fram. Jag trodde att Sverige skulle bli ett samhälle där arbetsgivare och arbetstagarare i organiserade former skulle kunna lösa problem på företagsnivå på ett liknande sätt som de stora arbetsmarknadsorganisationerna löste sina problem på samhällelig nivå. Jag såg också problemlösandet som en fråga om inläring - att lösa problem, trodde jag, innebar ungefär detsamma som att öka sitt kunnande. Sett på det sättet skulle en fruktbar dialog mellan fack och företagsledning förbättra inläringen för båda parter genom att olika kunskap skulle adderas i förhandlingsverksamheten.

Visst närde jag också tvivel. Jag visste att det fanns gamla motsättningar, som inte skulle försvinna bara för att en lagsiftare hade trätt i aktion. Jag var osäker på om de löneförhandlande aktörerna skulle kunna integrera de nya medbestämmandefrågorna på ett konstruktivt sätt i sitt dominerande arbete. Framför allt gällde detta tvivel facket. Vilka resurser skulle det komma att sätta av till de nya frågorna? Leder medbestämmandefrågorna till en ny frontlinje som arbetsmiljöfrågorna hade tenderat att göra? 2). Vad fanns det för substans bakom begreppet ekonomisk demokrati, som angavs som skäl till medbestämmandelagstiftningen? Den första arbetsdagen, som medbestämmandelagen var i kraft, hade tidningen Arbetet en stor rubrik på första sidan: "I dag Svensson är du myndig på jobbet!" Vad innebar denna myndighet? Den dominerande frågan för mig var redan från början formulerad i organisationstermer.

För att fördjupa mitt kunnande i dessa frågor tog jag kontakt med flera medbestämmandeforskare. Det visade sig att professor Bengt Sandkulls projekt "Studier i medbestämmande och inflytande i industriföretag" kunde utgöra ett lämpligt "paraply" för detta arbete. Jag kom därför att ingå i hans grupp och arbeta med regionala aspekter av medbestämmandet.

Under flera år skedde undersökningsarbetet inom ramen för ett projekt, som var finansierat av Arbetarskyddsfonden. Det kallades "Medbestämmande och inflytande i industriföretag".

*) Siffrorna hänvisar till noter i slutet av kapitlet.

Forskningsfrågan för projektet var att undersöka betingelser för det lokala fackliga inflytandet. Projektet var uppdelat i två delprojekt. Det större av dessa undersökte det fackliga inflytandet i koncernföretag. Arbetet i koncernprojektet genomfördes av en grupp lärare m m vid Industriell Organisation, Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping. Själv kom jag i huvudsak ensam att arbeta i Skåne med regionala aspekter av inflytandefrågorna. Mitt intresse fokuserades på den fackliga mellannivån med avdelning och sektion i centrum. Hela projektet leddes aktivt av professor Bengt Sandkull, Linköping.

Likheter och olikheter i de båda delprojekten har lett till en fruktbar diskussion. Likheterna kom att dominera; vi undersökte medbestämmandets betingelser under komplexa förhållanden. Flera av de förlopp, som vi kom att undersöka, innebar konflikter. Den forskningsmetod som vi använde oss av, de intensiva fallstudierna, ledde till att samtliga i projektgruppen uppfattade en rad likartade problem. Visst var "mina" företag till en stor del koncernföretag. Men det fanns också skillnader. Den grupp som undersökte koncernföretag utgick från att en teknisk eller organisatorisk förändring ledde till att spänningar ökade mellan arbetsgivare- och arbetatagarintressen. De undersökte därvid hur facket hanterade dessa frågor. Själv var jag mer intresserad av fackets egen organisation. För mig fanns det en rad olika anledningar till att det uppstod konflikter på olika arbetsplatser. De betingelser, som jag undersökte var undantagslöst de, som var förknippade med fackets egen organisation. Ganska snart insåg jag att den fackliga verksamhetens organisation var historiskt betingad, men inte utvecklad i takt med tiden. 3).

1. 2. DEN REGIONALA ASPEKTEN OCH ANDRA AVGRÄNSNINGAR.

Att med företagsekonomisk metod undersöka den regionala aspekten av facklig verksamhet var en idé, som jag hade fått av professor Carsten von Otter. 4). Han var av åsikten att många hade undersökt LO i toppen med förbund o dyl och närmast sig undersökningsområdet ovanifrån. Det "vamlade" av rapporter från fackligt arbete på verkstadsgolvet. Dessa hade sällan ambitionen att utforska den fackliga verksamheten ovanför den nivå företagsledningen mötte. Detta hade lämnat den fackliga verksamheten "i mitten" i stort sett utforskad. Det var få, som hade gjort något på mellannivån. Det var ändå inte någon ointressant nivå. Där fanns regionala organ, som avdelningar, sektioner och en del klubbar. 5). Hur hanterade dessa enheter medbestämmandefrågorna? Hur integrerade denna typ av frågor i sina övriga strävanden? Hur sökte de lokalt ledande aktörerna disponera sina resurser; m a o hur såg deras management av facket ut? Kunde rentav medbestämmandet kunna bli en faktor för regional utveckling? Det är exempel på frågor, som jag ställde i början av undersökningen. Så småningom skulle jag inse att det till stor del var frågor, som baserade på okunskhet och överdrivna föreställningar om fackets möjligheter.

En helt annan typ av frågor var de, som hängde samman med hur en sådan undersökning skulle läggas upp och genomföras. Till detta återkommer jag. (Se avsnitt 1. 10. och i kap. 5).

Jag inriktade min undersökning huvudsakligen på LO-kollektivet. För att ideligen slippa behöva precisera vilken organisationsnivå jag analyserar talar jag ofta om "facket". Jag avser därvid LO-kollektivet eller den del därav, som framgår av sammanhanget. Detta innebär inte att jag lämnade tjänstemännen och arbetsledarna därhän. Jag har följt med på utbildningskurser av tjänstemän och diskuterat konkreta frågor med dem i samband med olika fall. Jag har haft omfattande och goda kontakter med funktionärer i SALF. Men redan i början av undersökningen pekade både arbetsledares och tjänstemäns företrädare på den ledande roll, som LO-kollektivet har vid lokala konflikter. Det beror på vad dessa kallar för facklig erfarenhet. Det kan vara en del av svaret. Hit hör också den fackliga mobiliseringen, LO-kollektivets sanktionsmöjligheter m.m. Den fackliga erfarenheten, menade de övriga, gav LO-representanterna en extra tyngd, både i kontakterna med arbetsgivaren och när den fackliga taktiken i ett enskilt fall skulle läggas upp. Däremot har jag i undersökningen bortsett från SACO/SR. Skälet är helt enkelt att SACO/SR organiserar en synnerligen liten del av de anställda i industrin och jag har inte mött dem i samband med undersökningarna.

Verkstadsklubbar, sektioner och avdelningar förenar två aspekter av den fackliga verksamheten. Det ena är den geografiska aspekten. Den innebär i detta sammanhang att arbetare med ett likartat arbete organiseras inom en definierad geografisk enhet till kollektivt uppträdande, när så påfordras. Den andra aspekten är att dessa verksamhetsenheter slår en organisatorisk brygga mellan medlemmen och toppen av LO-kollektivet. Det var denna brygga, som v Otter menade, var föga undersökt. 6).

Med en viss förenkling går det att hävda att tidigare gjorda undersökningar av facket antingen gjorts från botten uppåt eller från toppen nedåt. I intetdera fallet skulle de kommit så långt att de täckte in mitten. Den förra typen av undersökningar har som regel ställt frågan hur facket arbetar i ett företag. 7). Inte sällan har de gjorts ur företagsledningens perspektiv. 8). Till den som har gjorts ovanifrån hör t ex Korpis 9). undersökning, undersökningsfrågorna har formulerats ur ett perspektiv, som överensstämmer med LO:s eller en förbundslednings.

En av de första frågeställningarna var: "Kan man studera enbart en arbetstagarorganisation"? Är den för sin interaktion inte beroende av en arbetsgivarorganisation? Blir det inte en för ensidig undersökning att hålla sig till ena parten? Frågorna kan sammanfattas med en undran om hur "sned" man kan vara utan att resultaten förrycks? Ett svar på dessa frågor är av rurskaraktär. För varje ny verksamhet som "lyfts in" i undersökningen så måste något annat lyftas ut, i detta fall djupet. Medvetet gjordes denna "snedhet" än värre genom att inte ens alla arbetstagarorganisationer, som representerade de anställda i de undersökta fallen, belystes lika intensivt. Jag ansåg att det trots denna snedhet skulle vara så mycket att vinna på djupet att den var värd sitt pris.

En aspekt av denna snedhet är frågan om man inte behöver studera arbetsgivarernas förändringar, koncentrationen av makt i

allt färre koncerner, utvecklingen av en allt kapitalintensivare produktionsteknik, strukturella förändringar i SAF m m för att förstå facket? Jag har valt att bortse från allt detta, när jag beskriver och analyserar hur den fackliga verksamheten fungerar. Någonstans måste en undersökare få dra gränsen för att slippa skriva allt om allt. Men det finns ett rationellt skäl dessutom. Denna undersökning gäller möjligheter till facklig utveckling och förändring, inte utveckling och förändring i sig. Dessa möjligheter är de avgörande betingelserna för fackligt inflytande och därmed medbestämmande. Det är en begränsning, som jag uppfattar som viktig, även om jag exemplifierar fackligt beteende med huvudsakligen misslyckad utveckling. När jag analyserar olika former av makt fäster jag uppmärksamheten på den autonoma makten. Det är den makt, som facket måste skaffa sig själv genom egen utveckling. Därför har jag kunnat göra en rad begränsningar, när det gäller fackets externa relationer.

En annan fråga är hur man skiljer på undersökarens och undersökningens objektivitet. Hur många aktörer skall man behöva ta med i en undersökning för att betraktas som objektiv? Även om jag inte är objektiv kan jag försöka att åstadkomma en balanserad rapport, och kanske t o m lyckas väl så bra som många andra. Min utgångspunkt var, att det var förenligt med acceptabel vetenskap, att beskriva en part för att därigenom bidra till ett ökat kunnande. En förutsättning var att man styrde undersökningen efter vissa principer, som redovisades. Det fanns nämligen flera sätt för undersökningen att nå en godtagbar objektivitet än genom att ta med en lång rad aktörer. Genom en distans till undersökningsobjektet demonstreras en kritisk inställning. Jag uppehåller mig vid denna fråga därför att mitt ensidiga förhållningssätt har blivit ifrågasatt. Jag står något frågande inför kritiken. Den innebär t ex att fallstudier i djuppsykologi skulle betraktas som "icke-vetenskapliga" eller "sneda". Det måste ändå vara av intresse t ex både för djuppsykologer och deras patienter att kunna ta del av andras erfarenheter av ett visst slag av kriser.

De personliga motiven, vid sidan att åstadkomma en god undersökning, förändrades under undersökningens lopp. I början ville jag rent allmänt att söka "hjälpa medbestämmandet", utan att jag var riktigt klar över, vem som egentligen skulle dra nytta av detta. Det kunde till en del vara facket. Det kunde vara företagen genom att de därigenom kunde komma i kontakt med ett annat kunnande än företagsledningens och slutligen individerna; de enskilda människorna. Senare kom dessa senare allt mer i förgrunden. Jag fick ett intryck av att dessa stod som de verkliga förlorarna i en kraftmätning mellan de stora verksamheterna LO och SAF. Ur undersökningen har småningom växt fram en övertygelse att individerna inte gagnas av att ytterligare makt koncentreras i toppen på de stora maktapparaterna. Där finns redan övernog av detta någonting, som vi i dagligt tal kallar makt. Jag tror inte att ett samhälle långsiktigt gagnas av att allt mer och mer makt samlas på allt färre händer. Det är en utveckling som pågår i såväl den ekonomiska som den politiska och sociokulturella sfären i samhället. För att denna maktkoncentration inte långsiktigt gynnar den enskilde fackföreningsmedlemmen, eller den enskilde med-

borgaren i allmänhet, talar flera skäl. (Detta utvecklas i kapitel 2 och 4.) Verksamheterna har blivit större och kommunikationen mellan ledare och det konkreta arbetet har blivit starkt försmärad. Vidare utvecklas olika mål på olika nivåer i verksamheten. De mål, som utvecklas i verksamhetens ledning, är i mindre grad knutna till medlemmarnas direkta intressen. Ledningen utvecklar självständiga mål över medlemmarnas huvuden. Medlemmarnas önskemål och inflytande skjuts därvid åt sidan. En sådan utveckling påminner om "utveckling" mot ett auktoritärt samhälle. Det är angeläget att finna någon form av balanspunkt mellan individuella och kollektiva intressen. Samhället, som kan sägas utgöra summan av kollektiva intressen, måste hållas samman med ett respekterande och iakttagande av de individuella intressena, i varje fall om man anser att samhället har sin utformning med tanke på människornas bästa.

1. 3. FÖRESTÄLLNINGAR OM HUR UNDERSÖKNINGEN BORDE BEDRIVAS.

Under åren 1964 - 1970 var jag fackligt aktiv inom SIF. Jag var bl a medlem i TBV-komiteernas styrelser i Helsingborg och Lund. Jag hade samlat tillräckligt med kunskande för att bli medveten om att min kunskap om undersökningsområdet var otillräcklig för att kunna ställa intressanta frågor, t ex forskningsfrågor. Detta är ett problem som Sandkull och jag diskuterar i en bilaga till ansökan om medel till Arbetarskyddsfonden. 10).

En slutsats som vi drog av denna utgångspunkt var att lägga upp undersökningen som en dialog med fackliga parter. Det framstod som angeläget att undvika ett vanligt fel. Egna brister i kunskaperna eller förutfattade meningar om något man endast delvis kände till, leder till att "fel" saker undersöks, "fel" frågor ställs och slutligen att det som undersöktes, kom att undersökas på "fel" sätt. Genom att inleda en dialog skulle forskningsfrågan utkristallisera sig, om inte alldeles i början, så ändå i ett relativt tidigt skede i undersökningen. En sådan dialog får inte vara villkorlös. Den måste kombinera en känslighet för undersökningsobjektet med egen kritisk forskarinställning.

En sådan typ av undersökning hör hemma på ett tidigt stadium i en forskningsprocess. Det är verkligen inte fråga om en hypotestestande undersökning. Det rör sig i stället om en slags "screening"; sökande efter betingelser för inflytande och medbestämmande. En förutsättning var att dessa till fullo inte var kända när undersökningen började. Jag var fullt medveten om att något fullständigt svar inte heller stod att finna. De bakomliggande tankarna utvecklas närmare i kapitel 5.

Dessa föreställningar om hur vetenskapsteori skall omsättas i praktiken ledde till att jag följde det fackliga arbetet på nära håll. Jag trodde ursprungligen att jag skulle kunna systemavgränsa medbestämmandefrågorna utan att behöva beskriva annat fackligt arbete. Detta visade sig vara fel. Jag lärde mig att facket använde sig av medbestämmandefrågorna som ett komplement i sin strävan tillsammans med andra möjligheter. Beskrivning av fackligt arbete och facklig organisation på den undersökta nivån blev därför initialt en väsentlighet. Denna

del av undersökningen har avrapporterats i två rapporter, "Fackligt inflytande" 11). och "Sektion Bjärnum" 12).

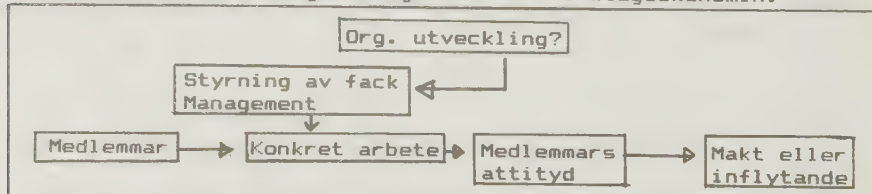
1. 4. NYA PROBLEMFORMULERINGAR.

Som ett resultat av interaktionen med dem som jag samarbetade med inom den fackliga rörelsen kom under hand nya och mer relevanta frågeställningar för projektarbetet. Problem som vid denna tid kom upp var t ex:

- * den lilla andelen engagerade medlemmar
- * en strävan i facket att söka behålla hotade jobb, men en oklarhet om hur företagen skall fungera för att det skall förbli jobb
- * en debattmiljö i den egna verksamheten, som ger föga hopp om nedifrån kommande krav på en organisatorisk utveckling
- * svårigheter att i den fackliga verksamheten bryta ned de övergripande målen till operationella mål anpassade för respektive nivå i hierarkien. 13).

Fortsatta kontakter av utpräglat explorativ natur med aktörer i främst Livs avd. nr 2 visade på problem med medlemsaktivitet. 14). Förhållandena kan sammanfattas som i figur 1. 1. Figuren illustrerar att management 15). av avdelningen och krav från medlemmarna styr utformning och omfattning av konkret arbete. Genom detta når den fackliga verksamheten den makt eller det inflytande arbetet medför. Ledningen för avdelningen beklagade sig över dålig lojalitet och bristande mobilisering av medlemmarna. Figuren illustrerar att den fackliga makten ytterst är beroende på medlemmarnas attityd.

Senare insåg jag att det fanns ett samband mellan dessa problem och de organisationsprinciper och effektivitetskriterier, som påverkade den fackliga verksamhetens utformning. Ett nytt betydelsefullt syfte blev då att förstå och beskriva dessa samband. Det blev intressant att berika de företagsekonomiska organisationsteorierna med begrepp och strukturer, som var relevanta för undersökningsobjektets problem. Detta skulle kanske öppna utvecklingsmöjligheter för företagsekonomien.

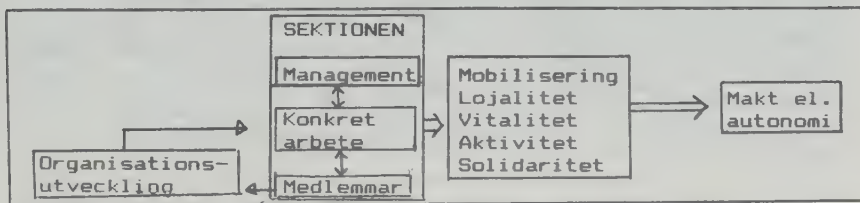


Figur 1. 1. System av faktorer förknippade med låg medlemsaktivitet. Systemet var utgångspunkt för fortsatt undersökning. För förklaring se text.

Denna del av projektarbetets syfte realiserar jag genom denna rapport. Jag återkommer till mera preciserade syftesbeskrivningar i avsnitt 1. 10.

Föreställningsramen i figur 1. 1. belystes ytterligare av undersökningen av Sektion Bjärnum. Jag fann där en helt annan

syn på management även om den innehöll i stort sett samma komponenter som jag fann i Livs 2:an.



Figur 1. 2. Illustrerar hur organisationsutveckling utgår från medlemmarna och påverkar hela sektionen och dess konkreta arbete. Ur detta skapas vissa processer, som leder till ökad autonom makt.

I figur 1. 2. illustreras hur organisationsutveckling utgår från medlemmarna. De sätter därigenom en stark prägel på sektionen samt ledningens kontakter med medlemmarna. Genom det arbete, som utföres i denna utvecklade anda, skapas vissa attityder bland medlemmarna.

Dessa processer leder till möjlighet till makt. Genom att makten fokuseras på att hävda sektionens oberoende (dess autonomi) stöter den inte bort medlemmarna. Genom oberoendet skapas också möjligheter till fortsatt organisationsutveckling.

I Bjärnum mötte jag också en attityd som innebar att man inte tog så allvarligt på en del av Rörelsens "heliga kor". Inställningen till den solidariska lönepolitiken var något mindre rigid än Rörelsens officiella hållning. I Bjärnum ansågs det bara vara bra om facket kunde förhandla fram ett bra avtal för någon grupp. Det föranledde två kommentarer:

1. Det är bra för gruppen. Vi missunnar dem inte bättre betalt.
2. Det löneläge gruppen fått använder vi (facket) oss av för att höja de andras nivå på samma sätt. (Facklig förhandlare.)

Att jämföra dessa två fackliga verksamheter blev fruktbart för undersökningen. Jag tyckte att jag lärde mig mycket om fackligt arbete genom att studera Livs 2:an, men jämförelsen med

Sektion Bjärnum öppnade en rad nya möjligheter att ställa nya frågor. Studierna i Livs 2:an och Sektion Bjärnum blev underlag för två rapporter, som jag refererar nedan.

1. 5. FACKLIGT INFLYTANDE. EN STUDIE I SV. LIVS. AVD. NR 2.

"Fackligt inflytande" publicerades vid årsskiftet 82/83. Ehuru en självständig rapport skall den ses som ett underlag till, och ingående i, denna studie. Där redovisas ett antal av de fallstudier, som är knutna till Livs 2:ans verksamhet. Denna studie är en analys av bl a de i rapporten beskrivna fallen. Att ha läst rapporten torde underlätta, men inte vara en förutsättning för, förståelse av denna studie. Dess innehåll

framgår av figur 1. 3. föregående sida.

Det är en typisk och välskött avdelning i ett svenskt industrifack. Den kan stå som modell för många liknande avdelningar. Jag beskriver i den rapporten avdelningen ur flera olika dimensioner. Vidare skildrar jag i några fall hur facket har hanterat medbestämmandefrågor. Det har rört sig om förhandlingar med bondekooperationen och KF. I några fall gick det bra för de anställda, dvs facket fick gehör för sina krav. I andra fall gick det mindre bra. Det mest intressanta för en organisationsforskare är kanske beskrivningen hur facket söker dra lärdomar av de situationer det varit inblandat i. Ett misslyckat försök till sådan organisatorisk utveckling beskriver jag i avsnitt 3. 7. (s. 86 - 97). i "Fackligt inflytande". Det lokala facket sysslar i denna avdelning inte med utveckling. Det administrerar. Om denna avdelnings brister, när det gäller en debatt om hur man skall bli bättre, är typisk för Rörelsen, kommer den fackliga rörelsen långsiktigt att få problem. I denna studie gör jag i kapitel 2. 6. och 2. 7. en analys av orsakerna till den misslyckade organisationsutvecklingen och i 5. 4. 4. analyserar jag en del därmed sammanhängande problem av undersökningsteknisk natur.

SVENSKA LIVSMEDELSARBETAREFÖRBUNDETS AVDELNING NR 2.
Avdelningen skildras ur olika beskrivningsdimensioner. Bland dessa märks bl a en fallstudie på avdelningens kansli.

MEDBESTÄMMANDE I SKANEK.

Företagsledningen vill lägga ned produktionen vid slakteriet i Angelholm, men med hjälp av fackliga insatser räddas jobben genom att en förädlingsindustri förläggs dit i stället. Däremot misslyckas facket att dra organisatoriska lärdomar trots försök därtill.

MEDBESTÄMMANDE I FOODIA.

Foodias ledning i Staffanstorp vill lägga ned produktionen vid Foodias anläggning i Astorp för att få bättre täckning för allt för stora över-headkostnader i Staffanstorp. Tack vare en skicklig löntagarkonsult avvärjs dessa planer.

MEDBESTÄMMANDE I WÄRBY BRYGGERIER AB.

Wärby Bryggerier AB lägger ned Läskedrycksfabriken Skåne i Astorp för att få bättre täckningsgrad för en stor investering i Wärby. Beslutet torde vara ett "offer" för att KF inte lade ned Foodias anläggning i Astorp.

SLUTORD.

En uppsummering och ett hopp om att denna fallbeskrivning kan bli ett inlägg i en debatt om facklig utveckling.

Figur 1. 3. Illustration av sammanfattning av Fackligt inflytande.

1. 6. SEKTION BJÄRNUM.

Denna rapport beskriver hur en grupp ungdomar tar över ledningen av sektionen efter en äldre grupp. Denna grupp, som driver fram generationsskiftet, bärs av idéer om fackligt arbete, som säkerligen var vanligare förr än de är nu. För denna unga grupp var facket ett primärt mål i livet. Det kom att dominera deras tid och intresse. Det hände t o m att äktenskap höll på att gå över styr pga den fackliga gruppens sammanhållning och fritidsarbete.

I rapporten skildras en fas av organisationsutveckling, som leds av den unga gruppen. Därefter skildras ett antal episoder av facklig vardag, då sektionen är i konflikt med arbetsgivarna, det egna förbundet och Yrkesinspektionen. Vid dessa konflikter sökte sektionsledningen tillämpa de principer den hade enats om i samband med generationsskiftet.

En av episoderna berättar i detalj om en löneförhandling i sektionens arbetsområde då ett verkligt lyft genomföres. I en annan episod skildras fackets åtgärder inför och under en process inför AD om brott mot medbestämmandet. Slutligen skildras en ny fas av organisationsutveckling på avdelningsnivå. Den inträffar, när den unga gruppen blivit tillräckligt stark, för att sätta sin prägel på hela avdelningens arbete. Deras tankar om hur facket skall arbeta har väckt ett visst intresse på förbund och i LO. En del av detta intresse har varit uppskattande.

Bjärnumfallet beskriver några intressanta fenomen. Den beskriver en alternativ facklig offensiv, hur denna utvecklades och vilka lärdomar den drivande gruppen gjorde. Den beskriver också hur både arbetsgivare och fackförbund tillsammans sökte "återställa ordningen" och få förhållanden lika de i andra fackliga sammanhang. Förbundets påtryckningar mot avdelning och sektion upplevdes i Bjärnum som ett slags förräderi. Detta skärpte konflikten med förbundet. När sektionen vände sig till lokal juridisk expertis vid Lunds Universitet i en konfliktfråga i stället för att vända sig till LO:s Rättsavdelning genom förbundet blev krisen akut.

- Har ni öppnat eget där nere? frågar man från förbundshall.

Behovet av att ha känslan av kontroll från förbundets sida var tydligen mycket stort. Förbundet hade tydligen också svårt att hantera lokal variation på fältet. Lärdomarna från bjärnumfallet är av två slag. Mina upplevelser av den fackliga aktiviteten i Bjärnum kontrasterade mot de i Livs 2:an. Detta har påverkat den analys om utvecklingens roll för bildande av centra i relation till periferin. Den andra erfarenheten är av undersökningsteknisk natur och har påverkat mina synpunkter på hur fallstudier skall bedrivas.

1. 7. BEARBETNING AV INHÄMTAT MATERIAL.

Som framgår av avsnitt 1. 10 nedan är ett av syftena med undersökningen att bidra med ett empiriskt kunnande om facket.

Detta bidrag redovisas huvudsakligen i ovan nämnda rapporter. Denna studie är till en del en analys av detta material. Undantaget är kapitel 5 där jag analyserar hur undersökningar av detta slag bör gå till.

För att tolka det skeende, som beskrivs i rapporterna, på ett meningsfullt sätt har det varit tvunget att relatera skeendet till externa källor. Främst tänker jag på litteratur, men också pressuppgifter, som jag samlat. Detta fäster uppmärksamheten inte bara på oklara avgränsningar i början av projektet. Hur skulle bearbetningen av materialet ske för att finna väsentliga strukturer. Denna bearbetning inkluderar flera olika processer. Detta analyseras närmare i kapitel 5.

1. 8. UNDERSÖKARENS ROLL.

Under den undersökning, som slutligt avrapporteras i denna studie har jag samverkat med flera olika grupper i den fackliga verksamheten. Flera förlopp är skildrade i ovan nämnda fallbeskrivningar. Alla förlopp, som jag har kommit i kontakt med, har jag inte tagit med. Jag har undantagit förlopp av två skäl, dels de, där jag inte klargjort mitt studiesyfte från början, dels de som inte hade tillfört rapporterna ny information av värde.

De problem jag har kommit i kontakt med har skiftat med mina roller. Mina roller har skiftat under undersökningen. Jag har arbetat som lärare, löntagarkonsult, samtalspartner, observatör och som en allmänt intresserad iakttagare. Det har funnits en gemensam faktor i dessa roller. Jag har hela tiden sökt arbeta som en resursperson, som på olika sätt ställt upp på löntagarnas sida i deras konflikter med arbetsgivarna.

Det har som regel varit roligt att kunna ställa upp som resursperson, och i de flesta fall har det känts meningsfullt. Jag har däremot vid undersökningstillfället inte alltid varit övertygad om att arbetsgivarna har arbetat för sitt eget bästa. Detta framgår i flera fall, som jag refererar i mina fallbeskrivningar. Skanek litade i hög grad på en planering, som var förknippad med vissa brister. De pessimistiska målen i produktionsprogram 80 kom att väl överträffas. Det hade också varit facket's bedömning. Ett annat exempel är Foodia Skåne. Detta företags brister påtalades på flera olika sätt, inte minst genom facket's och KF:s löntagarkonsult. Företaget hade organisationsproblem. Det kunde inte utnyttja sitt kunnade, än mindre bygga upp ett om marknaden för företagets produkter. Själva företaget kom därigenom att stå inför långsiktiga problem. Det märkliga är att det trots påpekanden inte tycktes kunna ta tag i sina egna problem. Problem av denna art behandlar jag som ett resultat av slutna värdemiljöer. I kapitel 2 behandlas de som organisationsproblem och i kapitel 5 ur undersökningsteknisk synpunkt. KF Wärby hade kommit i svårigheter genom en alltför stor investering vid "fel" tillfälle. Riksdagen stod just i färd med att fatta beslut som drastiskt skulle sänka efterfrågan på bryggeriprodukter. Alltfört sedan detta beslut har det uppstått en överkapacitet i branschen. Det framgår av mina rapporter att jag reagerar mot att arbetarna i det Rörelsen så närstående KF har ett så jämförelsevis

dåligt inflytande över sina arbetsplatser och arbetsförhållanden. En ombudsman beskriver också KF som svärförhandlat. En intressant synpunkt är att både facket och KF:s företag ingår i Rörelsen och tycks ha lika svårt att anpassa sig till förändring. Det tycks vara lättare att förändra bilden av verkligheten än att reagera adekvat på förändrad verklighet. Däremot har jag i några fall blivit imponerad av andra företags management sett ur ett längre perspektiv. Skaneks långsiktiga strukturuppläggning tycks t ex vara klart överlägsen KF:s.

Arbetstagarna, som jag samarbetat med, har alltså mött en rad besvärligheter, som härstämmer från rent ut sagt dåliga beslut i näringslivet. Det har inte minst vid dessa tillfällen varit lätt att känna ett uppriktigt deltagande. Detta har förstärkts av att de problem arbetstagarna på det viset fått varit både svåra och väsentliga. Genom att företagen agerat mindre skickligt har också de fackliga representanterna hamnat i situationer som de själva har haft svårt att klara upp. 16).

A andra sidan har jag också varit medveten om att det funnits en andra sida på problemen. Jag har sett företagsledningar, som i olika situationer har sökt vad de tror vara rationella lösningar på företagens problem. Det är alltid lätt att vara efterklok. Diskussionen i beslutsögonblicket, och därför, handlar om vad som troligen på lång eller medellång sikt är bäst för företaget. Dessa beslut fattas under ovisshet. I en turbulent framtid kommer det avgöras vad som är "rätt" eller "fel". Dessutom kan det tänkas att verksamhetsledningar på operationell har ett mindre intresse för de större sammanhangen. De frestas i stället att suboptimera.

Företagen och deras beteende bildar dock en slags bakgrund till det jag egentligen beskriver och analyserar, fackets betingelser till medbestämmande. I rapporterna har jag beskrivit både fackliga framgångar och motgångar. Jag har på det viset medvetet sökt göra dem till en beskrivning av facklig vardag. 17).

I mitt arbete som resursperson har jag knutit kontakter, som med tiden utvecklats. Flera av dessa kontakter har utvecklats till vänskap, andra till ett förhållande präglad av, förhoppningsvis, ömsesidig respekt. En del kontakter har blivit markant lågfrekventa. Jag hoppas att en kritisk granskning av olika förlopp inte leder till att någon av dessa känner sig onödigt utlämnade i förloppsbeskrivningarna. Undantagslöst har de jag samarbetat med vetat att jag ämnade både beskriva och analysera de olika skeendena.

1. 9. EN KRITISK ATTITYD.

Jag har känt mig tvingad att göra mina fallstudier avslöjande för både arbetsgivare och arbetstagare. Jag har ställts inför valet mellan en från uppriktighet och en utslätad beskrivning. Hade jag slätat ut beskrivningen hade jag förvanskat bilden av den verklighet jag mött. Givetvis har jag tillåtit mig en viss sällning. Redan mängden av data jag mött, kombinerat med det oklara syftet i början av undersökningen, har tvingat fram en selektering. Den mängd data jag mött har för praktiska ändamal

varit näst intill oändlig. På något sätt måste en undersökare skilja på vad han anser vara väsentligt och oväsentligt material. Alltefter att syftena har blivit alltmer preciserade har dessa också kunnat tjänstgöra som urvalskriterier. Men det har varit nödvändigt att hålla ett stort material aktuellt också därför att det skulle vara möjligt att fortgående pröva de teorier, som jag för fram senare i studien.

Jag har också tonat ned vissa mänskliga svagheter i fallbeskrivningarna. Det har aldrig varit min mening att teckna nidorporträtt. Mot detta ställs sanningskravet. Tar man i en beskrivning, som är fragmentarisk, fram en oproportionerlig andel svagheter, t ex när man vill belysa ett misslyckande, kan en sådan beskrivning lätt uppfattas som en karikatyr; en bild med drag av Döderhultarens genomskådande skildring. Misslyckanden måste också komma med i en skildring av både arbetsgivare och arbetstagare, som utger sig för att vara kritisk. Både starka och svaga sidor bör beskrivas.

Jag tycker mig ha funnit att arbetsgivarna, i de fall jag kommit i kontakt med, har brustit, när det gäller att ta fram realistiska planer. Den bild jag fått förmedlar ett intryck av att de är bundna av sina förkalkyler. Det verkar som om de sällan gör efterkalkyler eller av dessa lär sig att verkligheten sällan blir sådan man förväntar sig. I flera fall, t ex Foodia och Wärby, uppfattar jag dem som bundna av sina siffror utan att riktigt se den verklighet de söker beskriva med dem. Det kan också formuleras som att jag uppfattat dem bundna av tankemodeller, som på intet sätt är emotsägbara. Det var detta jag en gång naivt hoppades att medbestämmandet skulle motverka.

Det framgår av fallbeskrivningarna att arbetstagarna tycks ha svårt att genomskåda "spelet". De tycks mig inte sällan missa betydelsen av signaler, som borde t ex varna till försiktighet. Det kan vara fråga om en språkfråga; en vana vid nyanser i framställningen, ett ständigt prövande av en framställningsförutsättningar. Det kan också vara en fråga om organisation, hur man i en konflikt mellan olika parter, t ex i en styrelse, blir tvungen att helt solidarisera sig med en av dem, när man saknar möjlighet att lägga upp en egen strategi, en egen alternativ linje i förhandlingarna.

Detta är reflexioner, som framförs här, inte som resultat, utan som exempel på att jag varit kritisk mot mitt material.

1. 10. SYFTE MED DENNA STUDIE.

Det är nödvändigt att skilja på syften med projektarbetet och syften med denna studie. Denna studie har som syfte att presentera endast en del av resultatet av projektarbetet. Projektarbetet har jag sett som ett medel att nå överordnade syften som t ex min egen inläring. Syftena med fallstudierna är att göra beskrivningarna för att kunna gå vidare med analysen. Man kan alltså sett ur projektets sammanhang tala om en syfteshierarki. Jag har ett trefaldigt syfte med undersökningen:

1. Att ge ett bidrag till det empiriska kunnandet av svensk

fackföreningsrörelse. Detta kunnade redovisas i fallstudierna. Rapporterna nr 114 och 132 från ekonomiska institutionen vid Universitetet i Linköping.

2. Jag vill bidra med ett utökat kunnade om metoder för fallstudier. Detta bidrag redovisas i kapitel 5 i denna studie.

3. Jag vill komma med företagsekonomiska bidrag till management av fackföreningar, framför allt av organisationsteoretiskt slag. Genom att införa begrepp och strukturer som centrum och periferi, makro- och mikrodemokrati, mobilisering, vitalitet och från Galtung hämtade begrepp om makten hoppas jag fästa uppmärksamheten vid delvis nya aspekter av verksamheters organisation. Till en viss del anser jag dessa begrepp är användbara vid analys av andra verksamheter som bedrivs i den representativa demokratis former.

Min undersökning har genom dessa tre syften fått tre syftesdimensioner, som hör samman. Min syftesbeskrivning, som under flera år styrt studien, är en utveckling av Lohmander & Oxings (18). modell för samband mellan modeller och objekt. Lohmander & Oxing skilde på olika nivåer, när det gällde detta samband. Jag använder i stället begreppet dimension. Det Lohmander & Oxing kallar objektsnivå kallar jag för en beskrivningsdimension. Där redovisas undersökningens empiriska resultat. Modellnivån kallar jag för en teoridimension, där modeller och teorier knyts samman till ett system. Vidare inför jag en metoddimension, eftersom den använda metoden bestämmer resultaten av undersökningen tillsammans med både den empiri, som undersöks, och de begrepp och strukturer, som styr min uppmärksamhet genom undersökningen.

1. En beskrivningsdimension.

I "Fackligt inflytande" och "Sektion Bjärnum" illustreras hur den undersökta verkligheten beskrives. I fallstudierna beskrivs det lokala facket arbete på avdelningens kansli och i några industriföretag. I bjärnumstudien beskrivs det konkreta arbetet på en lägre nivå i sektion och verkstadsklubbar. Beskrivningarna har formen av händelseförlopp, s k förloppsbeskrivningar, där olika parter och deras handlande beskrives.

2. En metoddimension.

Den använda metoden är fallstudier. Hade en annan metod använts hade också beskrivnings- och teoridimensionerna fått annorlunda innehåll. Här fästs t ex uppmärksamheten vid hur principer för fallstudier styr dessas genomförande. Principerna måste göras explicita för att beskrivaren skall nå trovärdighet.

3. En teoridimension.

Arbetet med undersökningen lärde mig att den traditionella företagsekonomiska organisationsläran var otillräckligt för att jag skulle kunna ge en begriplig beskrivning av facklig verksamhet. Olika verksamheter, som arbetar mot olika mål och med olika medel kan inte organiseras efter samma ledningsfilosofi. Både organisationsprinciper och effektivitetskriterier måste anpassas till verksamhetens förhållanden. Min slutsats är att facket behöver söka sig en egen ledningsfilosofi.

Det är detta sökande denna studie är avsedd underlätta. Det första och tredje syfte har detta överordnade syfte. Studien styrs alltså av en syfteshierarki.

Förhållandet mellan dessa tre dimensioner bygger på ett ömsesidigt beroende. Man kan inte göra förändringar inom en dimension utan att anpassa de andra därefter. Alla tre dimensionerna har därför styrt undersökningen.

Sökandet efter inlärnin g har således fått gå genom de tre dimensionerna så att sökande i en dimension har måst kompletteras med sökande i de två andra så att systemöverensstämmelse nåtts. Ordningsföljden, som sökandet skett i har inte alltid varit densamma. Detta har inneburit ett ständigt skiftande perspektiv, där fokus för uppmärksamheten hela tiden flyttas från dimension till dimension. Sökandet har inte avbrutits förrän ett slags förståelsemässigt sammanhang mellan de olika dimensionerna uppnåtts.

1. 11. ÖVERSIKT ÖVER STUDIEN.

Denna studies arbetsmässiga struktur och dess inplacering i projektarbetet kan illustreras med figur 1. 3. Rektanglarna illustrerar kapitel i denna studie eller rapporter, som redovisar resultaten av mitt delprojekt inom "Medbestämmande och inflytande i industriföretag". Streckade pilar visar studiens ordningsföljd. Hela pilar visar samband. Tydd på detta sätt kan bl a följande utläsas av figuren:

I kapitel 1 beskrivs studiens bakgrund. En översikt över olika betydelsefulla delar ges och uppläggnin gen presenteras. I kap 1. 10. presenteras studiens tre syften, ett på beskrivningsplanet, ett för de organisationsteoretiska målen och slutligen ett för utveckling av metoder för fallstudier.

Det egentliga projektarbetet inleddes med ett intensivt deltagande i fackligt arbete. Detta redovisas i rapporterna. Den materialinsamling, som redovisas i dem utgör grunden för denna studie. I endast ringa utsträckning har jag i denna studie behövt komplettera det material jag redovisat i rapporterna. Detta arbete med fallstudierna har lärt mig mycket om interaktiva fallstudier. I slutet av denna studie redovisar jag detta i kapitel 5. Jag lägger detta kapitel i slutet av denna studie eftersom det är ett resultatkapitel. Jag vill på detta sätt framhäva dess relativa betydelse. I kapitlet ingår ett system för trovärdighetsanalys. Av pedagogiska skäl har jag i figuren lagt denna del utanför kapitlet.

I kapitel 5 utvecklas den i studien använda fallstudiemetoden. Fallstudiers plats i forskningsprocessen analyseras. Jag genomför en kritisk granskning av flera författares användning av verklighetsbegreppet. Jag bidrar till diskussionen om orsak och verkan. Jag redovisar möjligheter för att analysera fallstudiers intensitet, samverkansformer m.m.

Från de i två rapporterna beskrivna fallstudierna "går" projektarbetet till kapitel 2. Detta kapitel handlar om makt och maktutveckling på en strategisk nivå. Där redovisar jag en

väsentlig del av materialet från fallstudierna. Jag genomför också en jämförelse av den fackliga verksamheter jag beskriver i de båda rapporterna. Denna jämförelse har spelat stor roll för att förstå facket utvecklingsmöjligheter.

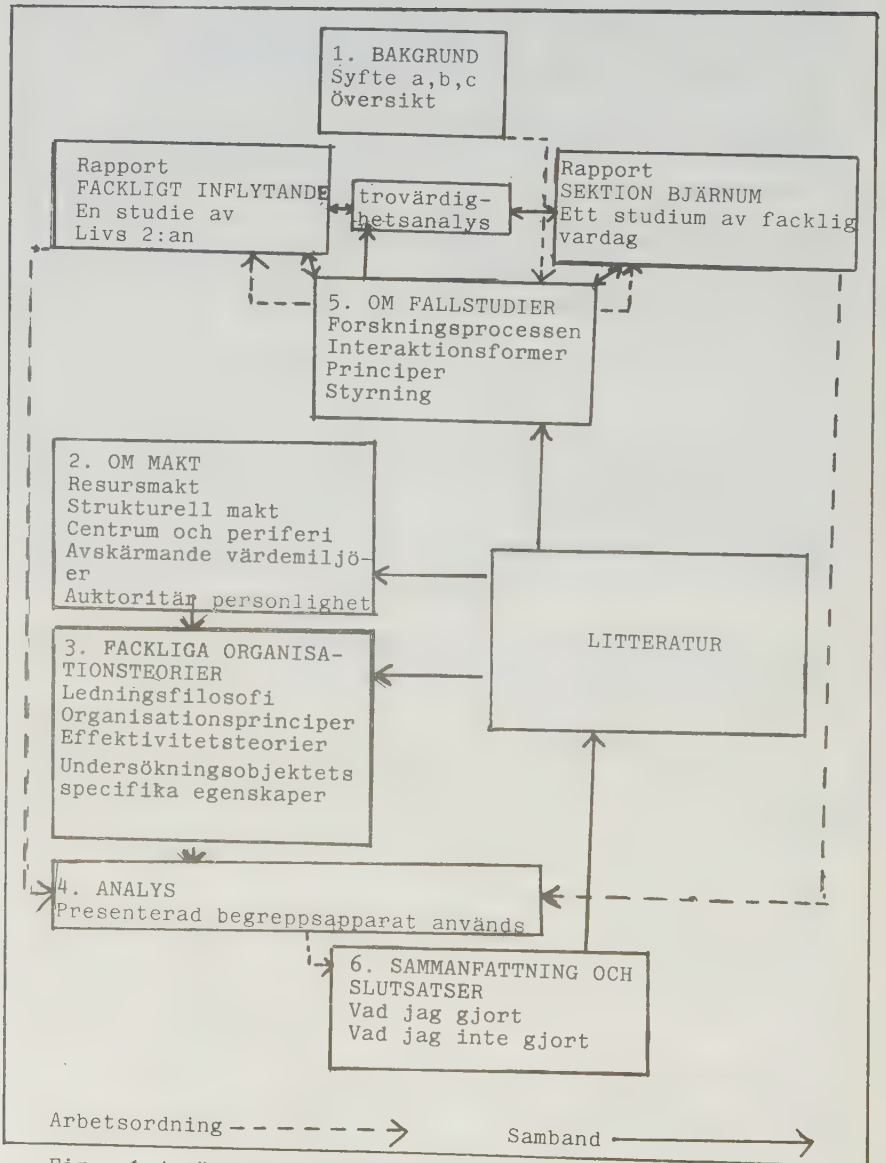
I kapitel 2 beskrivs det fackliga arbetet i makttermer. Termer har jag hämtat från Galtung. Bland dessa begrepp trycker jag speciellt på autonomibegreppet och dess betydelse för utveckling av makt.

Om rapporterna kan sägas vara externa källor, i så måtto som att de bygger på inhämtat externt material, kan litteratur sägas vara en annan extern källa. Från denna källa beskriver figuren att uppgifter hämtats, som påverkat kapitlen 2, 3 och 4 samt kapitel 5.

I kapitel 3 identifierar och analyserar jag specifika egenskaper hos undersökningsobjektet med sikte på organisatoriska förutsättningar för utveckling. Det innebär ett sökande efter utvecklingsmöjligheter på en taktisk nivå. Jag gör detta genom att jämföra fackligt management med företags. Jag identifierar bl a olika resurser. Dessa leder uppmärksamheten till annorlunda effektivitetskriterier. Jag visar på vägar för utveckling av sådana kriterier. De är nödvändiga för att styra verksamhetens utveckling. Man kan se detta som bidrag till organisationsteorier för fackföreningar. Vissa delar av detta tanke-system har ett vidare användningsområde.

I kapitel 4 genomförs en analys med hjälp av den begreppsapparat som redovisats i kapitlen 2 och 3. De tre kapitlen 2, 3 och 4 analyserar förutsättningar för påverkan.

I kapitel 6 sammanfattas studien och dess slutsatser presenteras. Dessa skall ställas mot studiens syfte. Jag ger synpunkter på litteraturen. Kapitlet avslutas med att jag redovisar en del av vad jag inte gjort. Jag ger uppslag till fortsatt arbete.



Figur 1.4. Översiktsplan över studien. För förklaring se text.

NOTER TILL KAPITEL 1. INLEDNING.

1). Medbestämmandelagen trädde i kraft 1. 1. 1977. Riksdagen antog lagen i början av sommaren 1976. Det var några månader före valet. Riksdagsbehandlingen beskrivs i Otto: "Några tänkbara effekter av 1975 års medbestämmandelagar". Workpaper, våren 1977.

2). Det är en spridd facklig uppfattning att lagstiftningen om arbetsmiljöfrågor inte bara ledde till att arbetsgivarna mer eller mindre motvilligt har gått med på att förbättra arbetsmiljön för de anställda (därför att det som regel innebär att nya kostnader läggs på företagen) utan också att det är ett problemområde som dragits in i den fackliga strävan.

3). Otto, Wilhelm: "Fackligt inflytande. En studie av svenska livsmedelsarbetareförbundets avdelning nr 2". Forskningsrapport nr 114, Ekonomiska institutionen, Universitet i Linköping.

4). Vid diskussionerna med prof. v. Otter avhandlades också möjligheten att facket kunde bedriva ett regionalt näringspolitiskt arbete på avdelnings- och sektionsnivå. Det är ett sätt att tänka, som var främmande för aktörer i de fackliga leden. Det är emellertid från dessa diskussioner som den "regionala" sidan av aspekten dök upp. Helt naturligt finns det en mera "naturlig" regional aspekt, nämligen den att facklig verksamhet är organiserad i bl a områden eller regioner.

5). Svårigheten att slå en mål-medel-brygga mellan förbundskongressens övergripande formuleringar och det konkreta arbetet nere på lokal nivå torde vara ett av den fackliga rörelsens stora problem. Det är möjligt att man också kan se problemet från andra hållet. Det kan vara svårt att samla upp förväntningarna på lokal nivå och formulera dem i termer, som verkar anslående på en förbundskongress. Jag har en känsla av att det här är man inte särskilt bra på i LO-facket. I TV Rapport den 24. 4. 1983 uppgav LO:s avgående ordförande Gunnar Nilsson att nu skall fackföreningsrörelsen ta i itu med problemet.

6). De allra flesta verkstadsklubbar är knutna till ett företag. De saknar därmed en regional vidsträckthet. En del klubbar, t ex tjänstemannaklubben vid Foodia i Staffanstorp, har medlemmar från arbetsplatsen i Astorp. Man kan här tala om en regional aspekt. I LO-kollektivet finns det också branschklubbar. Man kan åtminstone tänka sig att dessa har medlemmar på olika arbetsställen.

7). Se t ex serien "Arbetet, facket och medbestämmandet" utgiven vid Sociologiska institutionen vid Göteborgs Universitet under ledning av Edmund Dahlström.

8). Se t ex. Skärvad, Per Hugo & Lundahl, Ulf: "Facket, företagsledningen och de svåra besluten". SIAR artiklar och föredrag nr. 3. Särtryck av kapitel 6 ur "Från företagskriser till industripolitik". Liber. 1979.

9). Se t ex Korpi, Walter: "Arbetarklassen i välfärdssamhället". Prisma 1978.

10). Sandkull & Otto: "Studier av medbestämmande i industriföretag. Medbestämmandets villkor i komplexa sammanhang". Rapport nr 1 i projektet. Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping. s. 10.

11). Se Otto: "Fackligt inflytande" ovan.

12). Otto, Wilhelm: "Sektion Bjärnum" Rapport nr xxx, Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping.

13). Se Otto: "Sektion Bjärnum" s. xx.

14). Se Otto: "Fackligt inflytande" s. 33 ff.

15). Termen management i samband med fackföreningar är provokativ. Den förekommer inte i dagligt tal då facket söker upprätthålla myten att det är medlemmarna som styr. Se Otto: "Sektion Bjärnum" s. xx. Termen fäster emellertid uppmärksamheten på förhållandet att trots allt någon form av styrning finns i den fackliga verksamheten.

16). Allt, som gått galet i företagen, beror inte på deras oskicklighet. De kan ha haft otur också. I "Fackligt inflytande" kan man dock jämföra Slakteriförbundets målmedvetenhet med t ex oförmågan att ta i tu med sina organisationsproblem, som kännetecknar Foodia.

17). När jag talar om fackliga framgångar avser jag de fackliga aktörernas egna värderingar. Ofta innebär det att facket fått gehör för sina krav eller ökat sina möjligheter till att få gehör för sina krav.

18). Lohmander, Bengt & Oxing, Eron: "Metoder och tekniker för adaptiv lagerstyrning applicerade på sparbänkarnas kontantkassor". Gleerup. Lund. 1972. Det äsyftade stycket återfinns på s. 30 - 31.

KAPITEL 2

O M M A K T.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:	Sida:
2. 1. BEGREPPET MAKT	22
2. 2. ETT SVARFANGAT BEGREPP.	23
2. 3. GALTUNGS BESKRIVNING AV MAKT.	25
2. 3. 1. DIMENSIONEN AUTONOMI - DOMINANS.	27
2. 3. 2. RESURSMAKT.	28
2. 3. 3. IDEOLOGISK MAKT	28
2. 3. 4. BELÖNANDE MAKT	28
2. 3. 5. BESTRAFFANDE MAKT	29
2. 3. 6. STRUKTURELL MAKT	29
2. 3. 7. EXPLOATERING	29
2. 3. 8. FRAGMENTERING	30
2. 3. 9. PENETRATION	31
2. 3. 10. ANALYS AV MAKTFÖRHÅLLANDEN	32
2. 4. DOMINANSSTRUKTUR OCH AUTONOMI.	36
2. 4. 1. MAKT I ETT FÖRETAG	36
2. 4. 2. MAKT I FACKET	37
2. 5. CENTRUM OCH PERIFERI.	38
2. 5. 1. IAKTTAGNA CENTRUM/PERIFERIEFFEKTER I FALLSTUDIER	41
2. 5. 2. CENTRUM/PERIFERI I FÖRTAG	43
2. 5. 3. CENTRUM/PERIFERI. EN SAMMANFATTNING	45
2. 6. DEN AUKTORITÄRA PERSONLIGHETEN.	46
2. 7. AVSKÄRMAD VÄRDEMILJÖ.	49
2. 7. 1. BEGREPPET "AVSKÄRMAD VÄRDEMILJÖ"	51
2. 7. 2. AVSKÄRMAD VÄRDEMILJÖ ÄR RESULTATET AV EN PROCESS	53
2. 7. 3. AVSKÄRMAD VÄRDEMILJÖS EFFEKTER PÅ VERKSAMHETEN	54
2. 8. OM MEDLEMMENS FÖRHÅLLANDE TILL MAKTEN	56
2. 9. SAMMANFATTNING	57
NOTER TILL KAPITEL 2	59

När jag började undersöka fackföreningar, var det ett omedelbart och dominerande intryck att de arbetar för helt andra mål än de verksamheter företagsekonomin traditionellt ägnar sig åt. Facket arbetar i maktbranschen. Facket söker påverka arbetsgivarna t ex när det gäller medlemmarnas anställningsvillkor. Facket försöker också kontrollera medlemmarna till en slags facklig disciplin. De fackliga överbyggnaderna, t ex LO och TCO arbetar i hög grad med samhällspåverkan. Hela undersökningen måste därför läggas upp med maktproblemen som grund.

I detta kapitel vill jag på olika sätt analysera maktbegreppet. Jag börjar med att analysera begreppet och refererar därefter litteratur. Jag redovisar hur Galtung kategoriserar makt samt beskriver centrum och periferiteorin. Centrum betecknar ett maktcentrum relativt en eller flera svagare parter - periferin. Jag belyser den aspekt av människans psyke, som gör att hon söker makt, den auktoritära personligheten. Jag går därefter över till att beskriva några av maktens konsekvenser. Jag tar upp den slutna världemiljön, som uppstår, när makten används defensivt i stället för offensivt. Jag frågar mig hur människan kan förhålla sig till makt, som den inte gillar.

2. 1. BEGREPPET MAKT.

Makt är ett gammalt ord, som kommer från den germanska språk-kretsen. Hellquist 1). påvisar ordet i senisländska, medeltidstyska, fornsakiska, fornhögtyska, anglosaxiska jämte isländska. Det anses vara en sekundär bildning av germanska "ma-gen" el. "mugan", översatt till kunna, förmå (svenska må). Härav är också bildat t ex fornsvenska "maeghin", som betyder kraft, styrka och makt. Ordet makt är alltså knutet till tyska "machen", att göra något och engelska ordet "might". Kopplingen mellan begreppen makt och handling i betydelsen att göra något är intressant. Jag visar med exempel från Sektion Bjärnum ett makt förvärfvas av att man gör något. De, som sätter igång aktiviteter, bygger upp ett embryo till ett centrum, därmed skapas möjlighet att bygga upp makt.

Makt är ett av de mest grundläggande och vidsträckta begreppen inom statskunskap, sociologi och organisationsteori. Likaväl som begreppet är väsentligt är det svårt att beskriva. Man kan närma sig sig maktens essens på i varje fall två sätt. Man kan se makten som det, som får människor att lyda. Makten finns då som något i människornas hjärtan och gör att de böjer sig. Någon gång inträffar då någonting, som gör att en grupp slutar att lyda och reser sig. Denna verklighetsbild omfattar t ex Daudi 2). En annan syn har de, som utgår från människornas strävan efter makt. För att nå syften av maktnatur använder de sig av vissa medel, dels av resurskaraktär, dels organisation. Därigenom åstadkommes att Y gör som X vill. Ingen av dessa vägar leder ensam fram till avslöjandet av maktbegreppets verklighet. I det finns sannolikt också element, om vilket vi inte ännu har ett förmedlingsbart vetande, t ex om det hos människan finns kvar någon hjordinstinkt från tidigare utvecklingskedan, sett ur ett paleontologiskt perspektiv. Vidare kan man tänka sig att människors vanemönster och deras kunnande i vid bemärkelse har relevans för vad makt egentligen är.

Jag har emellertid valt att se makten ur "manipulatorörens" perspektiv i termer av resurser och organisation. Anledningen är att det är ett angreppssätt, som jag finner bäst överensstämmande med företagsekonomi. Sett ur detta perspektiv kan makteffekter beskrivas som resultatet av faktorer, som stundom påverkar relationen mellan olika aktörer. 3).

Makt är ett uteslutande abstrakt begrepp. Maktmedlen däremot är konkreta. Effekterna av de bestraffande maktmedlen kan bli ohyggliga. Dessa företeelser, makt, maktmedel och dess effekter, är ofta svåra att särskilja, när man beskriver ett maktspel, och det abstrakta bidrar till att göra makt till ett undanlidande och svårdefinierat begrepp. Det kan vara svårt att särskilja makten från den relation, som är maktens "transportmedel". Vidare bidrar begreppets mångdimensionella karaktär; det kan kategoriseras på många sätt. Att det är ett svårhanterligt begrepp torde också bero på ofullkomligheter i språk och/eller språkbruk. När en relation påverkas kan man tala om makt i utövning. Man kan också tala om potentiell makt; dvs resursen är där, men används inte. Någonstans mellan ytterligheterna längs denna dimension finns ett förhållande, då makt inte utövas, men den andra parten är rädd för att den skall utövas.

2. 2. ETT SVARFANGAT BEGREPP.

De konventionella företagsekonomiska organisationsteorierna förklarar i endast ringa utsträckning begreppet makt. Man får ett intryck av att makt är något fult, som man helst inte skall ta med i analys eller diskussion. 4). Maktaspekten är emellertid nödvändig när t ex förhållandena i facket och andra verksamheter i maktbranschen skall analyseras med sikte på förståelse. Det är en väsentlig faktor, som påverkar relationerna mellan olika verksamheter. Företag söker makt. De bedriver t ex utvecklingsarbete för att "stärka positionen" i branschen, dvs de söker göra kunderna beroende av den egna kompetensen. Det torde också finnas stora stordriftsfördelar vid företags förhandlande med t ex staten.

Rapporter har skrivits som om makt vore en självklar sak, men författarna avstår från att kommentera och analysera den. Svarlander 5). behandlar maktfenomen (hur man förändrar sjukvårdens organisation), men analyserar inte närmare den maktstruktur, som förhindrade utveckling inom det sjukvårdssegment han undersökte. Bergs 6). emotionella strukturer torde egentligen vara speglingar av makt. Frånsett teknisk utveckling förser han inte läsaren med adekvata verktyg för att identifiera de strukturer som betingade makten och vanmakten i spelet i och kring Emmaboda Glasverk.

Jag avstår från att göra en omfattande genomgång av litteraturen om makt med den utgångspunkt jag har valt. Det har gjorts många sådana. En av de bästa, som behandlar litteraturen från mina utgångspunkter, är Lukes 7). Jag har för redogörelsen av begreppet makt stött mig på Galtungs framställning. Den har haft fördelarna att vara tillräckligt mångdimensionell och vid olika kurser skapa en vidgad förståelse för maktbegrepp. Jag tar nedan kritiskt upp några rapporter, som inte diskute-

rats av Lukes. Visst nämns makt i organisationslitteraturen! Sjöstrand 8). t ex ägnar flera sidor åt begreppet. Han anser att det i

"första hand föreligger en skillnad mellan om makten är tvingande, dvs tilldelad utövaren utan hörande av de berörda individernas uppfattningar, eller om den är legitimerad, dvs tilldelad utövaren just av de berörda individerna". (s. 126).

Enligt Sjöstrand kan tvingande makt delas in i belöningsmakt och sanktionsmakt medan den legitimerade makten kan delas in i värdegemenskapsmakt, associerad makt, referensmakt och expertmakt.

Sjöstrands indelning bygger på en sammanblandning av maktens former och legitimitet. Legitim makt, dvs delegerad makt (t ex från väljare till valda) kan utövas på samma sätt som illegitim makt, s k usurperad makt. Dessutom kan man fråga sig om belöningsmakt verkligen skall anses utgöra en undergrupp till tvingande makt. Genom att Sjöstrand utgår från en begreppsförvirring blir den fortsatta analysen meningslös.

Israel 9). ägnar ett stort utrymme åt makt. Han utgår från den i sociologin så vanliga indelningen av samhället i tre sektorer, den ekonomiska, politiska och ideologiska. Skall man kritisera Israels sätt att behandla maktbegreppet är det att han diskuterar och exemplifierar dess yttringar utan att tillfredsställande förklara vad makt egentligen är och vad som gör att den kan ackumuleras. Däremot pekar Israel på en väg att göra en sådan analys, klassanalysen (s. 130ff).

Värdet av en klassisk marxistisk klassanalys för identifiering av maktförhållanden i svensk arbetarrörelse, m a o för en analys av mina fallstudier, torde vara begränsad. Israel exemplifierar främst med byråkrater och bönder och deras roller i klasstrukturen. Denna framställning kan sägas sakna tillräcklig variationsrikedom för mitt ändamål. Han redovisar en analysapparat, varmed man inte kan identifiera t ex hur arbetare exploateras av sin egen fackliga verksamhet. Oavsett om man kommer fram till ett sådant resultat eller inte bör inte analysapparaten omöjliggöra analysförsöket. Det marxistiska språket i Israels analysapparat har två effekter. Det leder till att forskaren fäster uppmärksamheten på den kapitalistiska maktutövningen, men saknar begrepp för att identifiera annan maktutövning. 10). Detta leder i sin tur vid bristande självkritik hos forskaren till att han fångas i sin egen språkliga fälla. Den andra effekten (eller en följeffekt) är att begreppsapparaten i alltför hög grad bestämmer vilket resultat forskaren skall komma fram till.

Intressant i Israels analys är att han skiljer på objektiv makt eller herravälde och subjektiv makt eller socialt spel. Enligt Israel bygger herraväldet i ett kapitalistiskt samhälle på ägandet eller förfogandet över produktionsmedel, vilket också gör att man förfogar över andras arbete. (Med undantag för vissa indianstammar med kollektivistisk organisation kan man fråga i vilket samhälle förfogandet över andras

arbete inte är grunden för makt). Den subjektiva makten är den objektiva maktens sätt att manifesteras sig, dvs bilden av den objektiva makten.

Israels analys, om man ser till hans egna exempel från det ekonomiska området, inskränker sig till det stora ekonomiska perspektivet. Analysapparaten tycks inte vara designad för mikroperspektivet. Det är svårare att byta systemnivå med Israels modell över världsimperialismen än med Galtungs begrepp och strukturer. Det gör Israels modeller mindre användbara i min undersökning. Där har det krävts modeller som låter sig anpassas till den mikronivå, som utgörs av en facklig sektion eller en verkstadsklubb.

En kontrast till Israel utgör Voslensky. 11). Han beskriver hur "Den härskande klassen" 12). dvs administratörerna har usurperat makten i Sovjet.

"Det välde, som en härskande klass utövar innebär alltid - det visar historien - att en liten minoritet tillskansat sig makten över den enorma majoriteten. För att upprätthålla ett sådant system krävs åtgärder av olika slag: Användningen av naket våld mot de missnöjda, hot om dylikt våld mot alla potentiella fiender, en blandning av ekonomiska påtryckningar och ekonomiska löften, ideologisk indoktrinering och sist men inte minst camouflage av det verkliga förhållandet mellan olika samhällsklasser. (S. 84 ff).

Voslensky betonar mera autonomiaspekten än Israel, som framhåller en mera dominansorienterad aspekt.

"Få människor tycks vara villiga att frivilligt avstå från makt eller dela med sig av den till andra"... "Herravälde eller objektiv makt betecknar alltså grundläggande förhållanden, som har att göra med arbetet och tillägnandet av resultatet av detta arbete." (s. 11 o. 12, vol 2.)

Det speciellt intressanta i det Voslensky tar upp är de härskandes tendens att dölja sin makt. Han pekar på att detta är en historisk företeelse. Den feodala makten camouflerade sig som kungadömet av Guds nåde. Den kapitalistiska staten camouflerar sig som välfärdsstat, som ger möjligheter åt alla. I Sverige varnar Myrdal 13). för något liknande i det att politiska, fackliga och administrativa aktörer tenderar att flyta ihop i sin maktutövning till en struktur där dessa gränser utplånas.

2. 3. GALTUNGS BESKRIVNING AV MAKTT.

Det framgår av ovanstående att det inte är lätt att finna en analysmetod, som omfattar så många dimensioner att de är tillräckliga för att beskriva en mångskiftande verklighetsbild med begriplighet och förståelse. I samband med undervisning och interaktion med facket har jag funnit att Galtungs 14). analys av makt i kombination med hans Centrum/Periferi modell har haft praktisk nytta. Galtungs begreppsapparat har en normativ karaktär. Det framkommer t ex i ordvalet. Ett ord som exploa-

tering får något "fult" över sig. Jag har själv sökt använda begreppen utan normativa övertoner. Jag kombinerar dessa med min egen analys av maktbegreppet och refererar därför nedan en del av teorierna kring begreppet makt, som Galtung återger dem, men applicerade på denna systemnivå. Vidare refererar jag centrum/periferi modellen, som beskriver hur makt flyter från periferin till centrum. Även i detta fall ändrar jag systemnivån, så att den passar undersökningen. Jag ifrågasätter om inte centrum/- periferi modellen, som förefaller tämligen abstrakt på den världsimperialistiska nivån också vinner i konkretisering, när den t ex formas till den nivå, som verkstadsgolvet i traktorfabriken Röda Stjärnan utgör. Den redogörelse för Galtungs maktindelning jag gör nedan bygger på ett utdrag ur hans omfattande litteratur i ämnet. Galtung har under åren utvecklat sin syn på makten och dess effekter. Vad jag gjort är att dels extrahera ur hans teorier och begreppsapparat, dels att applicera detta på för undersökningsområdet relevant systemnivå. 15).

2. 3. 1. DIMENSIONEN AUTONOMI - DOMINANS.

Autonomi betyder makt över sig själv och innebär en parts förmåga att sätta upp egna mål i eget intresse och resurser att verka för dessa. Målen skall alltså inte ha uppstått genom någon slags ideologisk påverkan utifrån - en övertalan. En bristande autonomi beror inte bara på X:s makt över Y. Den beror också på att Y är organiserad så, att den inre utvecklingen är eftersatt. Det kan uttryckas så att Y inte är mogen till autonomi. Omvunt förhållande gäller också. I "Sektion Bjärnum" beskrivs hur sektionens autonomi förstärks i takt med att sektionens inre organisation utvecklades. Sektionen strävade efter och nådde ett visst mått av autonomi. I "Fackligt inflytande" beskrivs hur facket i Skanek inte förmår organisera sin verksamhet så att den avbildar arbetsgivarens. Detta insåg skanekfacket att det behövde göra för att matcha arbetsgivarens information till facket. Det kan vara ett exempel på att inte vara mogen för autonomi.

Dominans är den kanske vanligast använda innebörden av ordet makt. Det innebär att en parts relationspåverkande förmåga används för att få en annan part att utföra något - med eller mot sin egen vilja. X kan därigenom komma att till större eller mindre del dominera Y. Ju mer makt X har över Y, ju mindre makt har Y över X. Det är sällan absolut dominans eller autonomi förekommer. Det är vanligen fråga om relativa begrepp. Maktbalans råder när ett visst jämviktsläge råder. Den relativa makten mellan parterna påverkar samarbetsformen. Jämligar samarbetar medan den starkare dominerar den svagare. Räder konflikt i stället för samarbete påverkas också denna av maktförhållandena. Vad som gjorde den i "Sektion Bjärnum" skildrade konflikten mellan LIC-PerssonVerken och det lokala facket så djup, var att den lokala platsledningen inte accepterade facket som en jämbördig part. Detta torde ur fackets synpunkt vara den djupast liggande anledningen till att konflikten ledde till en process inför AD.

2. 3. 2. RESURSMAKT.

En förutsättning för makt är tillgång av maktresurser. Maktresurser är konkreta faktorer, som påverkar relationerna mellan parter. Dessa resurser kan kategoriseras på många olika sätt. Galtung har valt en grov indelning, som leder till förståelse och överskådlighet. 15). Dessa resurser kan användas både för utveckling av autonomi eller dominans.

2. 3. 3. IDEOLOGISK MAKT.

Ideologisk makt innebär att en part bedrivit ett ideologiskt utvecklingsarbete som påverkar dess utbytesrelationer. Denna slags makt bygger på tillgång till ideologi, kultur och språk, samt möjlighet att kommunicera detta. Den kommunicerbara ideologin utgör ett maktmedel. Ju mer X dominerar inom denna sektor, desto mer kan den påverka Y att fatta beslut på X:s egna villkor. Attraktivitet i ideologi, kultur och språk förstärks av förmågan att kommunicera dessa. Kanalens effektivitet byggs på en kombination av media och budskap.

I den andra ändan av en dimension av den ideologiska makten, finns förmågan att hålla en fråga borta från debatten. Det innebär en dominans över media. Bacharach & Baratz 16). visar i en undersökning hur Bethlehem Steel under många år lyckades hålla miljöfrågor borta från debatten i en stad, där man hade en stor anläggning. Däremot hade företaget misslyckats att lägga lock på miljödebatten i andra städer där det också hade arbetsställen.

I "Fackligt inflytande" har jag beskrivit hur Livs 2:an, som saknade en egen ideologi, rättade sig efter förbundet i väsentliga frågor. Avdelningen "stod inte på egna ben". Sektion Bjärnum däremot hade utvecklat en ideologi om hur fackligt arbete borde bedrivas. Förankring av besluten bland medlemmarna, information till dem på möten och bladet "Träbiten", samt fackliga resultat, som visade att arbetet gjorde nytta; allt detta kan sägas utgöra delar av en ideologi. I avsnittet 21:--/- tim visas också att sektionen kunde hålla ihop mot arbetsgivarna. Deras ideologi utsattes för starkt tryck, men den höll.

2. 3. 4. BELÖNANDE MAKT.

Det är här fråga om makt, vars maktmedel är tillgång till belöningsresurser, som används för att påverka relationer. För förhållandena på svensk arbetsmarknad innebär detta att resurserna till belöningar måste hämtas ur produktionen. Ju effektivare en produktion bedrivs, desto större blir de relativa maktresurserna av detta slag. Ju större ett produktionssystem är, desto större blir de totala resurserna - givet lika effektivitet.

Belöning behöver ingalunda vara pekuniär. Den kan ta sig många andra former. Uppskattning, sympati och belöningar är vanliga i mänskliga relationer. Speciellt effektiv blir belöningen ur maktsynpunkt om den kan innebära lockelser, som mottagaren är svag för. Underrättelseverksamheter anses vara speciellt hän-

synslösa, när det gäller att utnyttja detta slag av belöning. När det gäller fredlig strävan tar sig belöningen t ex formen av att köpa över expertkunnande från en part till en annan.

2. 3. 5. BESTRAFFANDE MAKT.

Jag avser här en makt, som kommer från att en part besitter sådana relationspåverkande resurser att den kan hota med eller använda våld i någon form i avsikt att skada. När det gäller förhållanden på svensk arbetsmarknad räknar jag till våld t ex lockout och strejk på den kollektiva nivån. Trakasserier, hot om avsked eller organisation av intensiv massmediauppvaktning anser jag som våld mot personer.

Jag har i mina fallstudier beskrivit flera fall där en part sökt använda sig av bestraffande makt. Livsmedelsarbetarnas demonstration utanför samlingslokalen utanför Ängelholm, där det ev. skulle fattas beslut om arbetsplatsens nedläggning kan räknas som ett slags mildt våld. (Fackligt inflytande s. 77). I varje fall torde den i sammanhanget förekommande publiciteten av de drabbade uppfattas som obehaglig. LIC:s personalpolitik vid Personverken i Bjärnum erkändes av platsledningen vara ett våld, för att bekämpa facket. Den torde ha bidragit till att facket sedan stämde företagsledningen inför AD. Det framgår av detta att jag tolkar våld som en relationspåverkande faktor i vid mening.

Jag har här beskrivit tre maktmedel, som bygger på resursmakt. Det vanliga är att dessa medel kombineras på olika sätt, beroende på syftet. För vinnande av autonom makt är ideologisk makt och belönande makt väsentliga. För dominans krävs inte sällan bestraffande maktmedel. Valet av maktmedel kommer att i sig påverka relationen. Jag skall nu beskriva makt, som beror på hur relationen är organiserad.

2. 3. 6. STRUKTURELL MAKT.

Resursmakt kan vara möjlig att kvantifiera på något sätt. Ett mera abstrakt begrepp är strukturell makt. Den baseras på hur en part är relaterad till en annan part eller andra parter, dvs själva relationens utformning. Relationen påverkas dels av förekomsten av resursmakt, dels av sin egen struktur.

Ett exempel är att medbestämmandelagen ger arbetstagarparten en förhandlingsrätt med arbetsgivaren i alla frågor av större betydelse i ett företag. Lagen föreskriver en relation i dessa frågor, som ger möjligheter till makt. Lagen ger dock inte arbetstagarna någon resursmakt vid förhandlingarna. Den får det lokala facket försöka skaffa sig själv. Galtung beskriver den strukturella makten med tre olika organisationsmönster.

2. 3. 7. EXPLOATERING

Exploatering är en term som är vanlig i det allmänna språkbruket. Den har att göra med det direkta utbytesförhållandet mellan två parter. Exploatering föreligger om den ena parten i ett sådant utbytesförhållande får ut mer av utbytet än den andra. Relationen är icke symmetrisk. Om en struktur kan beskrivas med ett centrum/periferiförhållande, brukar centrums ut-

bytesrelationer med periferin vara sådana att centrum vinner de långsiktiga fördelarna. Periferin däremot kan mycket väl därvid få akuta problem lösta. 17). Exploatering är en fråga om hur strukturen av det ekonomiska kretsloppet är organiserad. Via det ekonomiska kretsloppet uppstår spridningseffekter. Dessa har Galtung delat in i 9 olika kategorier. Dessa kan användas för analys av skilda effekter i centrum och periferi. Kategorierna återfinnes i figur 2. 8.

Det är viktigt att fästa uppmärksamheten på de psykologiska effekterna och effekterna på den politiska positionen i maktstrukturen. Den avgörande skillnaden går inte mellan bearbetning och utvinning, mellan att producera bearbetade varor eller råvaror. Den går mellan utmaning, utforskning och nya upptäckter å den ena sidan och standardisering och rutinmässighet å den andra. Den går mellan hög och låg ovisshet om man vill uttrycka det i informationsteoretiska termer. (Galtung 1973. s. 53.) En perifierieffekt har jag beskrivit med termen "avskärmade värdesystem". Där sker ingen utmaning eller några nya upptäckter. Till detta återkommer jag i avsnitt 2. 7.

2. 3. 8. FRAGMENTERING.

Splittring av kollektiv i mindre grupper med delvis motsatta intressen, bygger på en gammal maktprincip; "Söndra och härska". Metoden bygger på att genom kontroll förhindra "otillbörlig" direkt horisontell kontakt mellan olika grupper. Ett företag, som vill splittra de anställda, har produktion av jämförbart slag vid flera arbetsställen. Är de anställdas kommunikationer mellan de olika arbetsställena dåliga har de svårt att jämföra sina arbetsförhållanden. I ett sådant fall kan man tala om geografisk splittring. I "Fackligt inflytande" har jag beskrivit detta bl a i samband med skanekfackets oförmåga att bygga en facklig avbildning av skanekkoncernen. I detta fallet påverkades oförmågan av personkonflikt. I wärbyfallet kunde facket inte få någon samverkan mellan två hotade lokala fack, ett i Astorp och ett i Sollefteå. 18). I foodiafallet spelade Foodias ledning skickligt på motsättningarna mellan de anställda vid de båda arbetsställena, varav de ville lägga ned det ena. (Se "Fackligt inflytande", kapitel 4).

En ledning kan underhålla splittring mellan olika grupper. Detta underlättas av att de olika grupperna tillhålls att var för sig ta kontakt med centrum och centrum varierar belönande och bestraffande maktmedel. I politiska sammanhang förekommer t ex uteslutning som ett exempel på bestraffande makt. Centrum lever upp till sin roll som centrum om det förhindrar de olika grupperna i periferin att organisera sitt inbördes kontaktmönster. (Periferin brukar i sådana fall, dvs då de har en annan uppfattning än centrum i en sakfråga, beskyllas för att vara splittrare).

En effektiv förutsättning för fragmentering och för att hindra centrumentendens i periferin är att alltid låta periferins kontakter med omvärlden ske via centrum. (Det hjälpte inte i Bjärnum). Detta gäller antingen det är periferin, som vill ta kontakt med omvärlden, eller tvärtom. Genom att alla yttre kontakter går genom centrum erhåller centrum nära nog perfekt information om informationsutbytet, vilket är en maktmöjlighet

i och för sig. Dessutom underhålls därigenom de relationer, som är en förutsättning för maktutövandet. Jag har i mina rapporter kallat detta för makten över kommunikationsstrukturen. Centrum bygger genom en sådan makt upp en maktstruktur längs olika dimensioner. Med en term från den medeltida historien kallas en sådan maktstruktur för feodal struktur. (Se figur 2. x.)

Fragmenteringens viktigaste funktion är att skydda exploateringen genom att försvåra för de exploaterade att sluta sig samman. Fragmenteringen försvårar för de exploaterade att t o m se den maktstruktur de är inneslutna i. Detta motverkar deras medvetandegörning. I fackliga sammanhang ser man detta fenomen, då en nivå i hierarkin vanemässigt vänder sig till en högre för att få vägledning eller hjälp. I "Fackligt inflytande" beskrivs hur avdelningen automatiskt "glider" in i förhandlingarna när klubben känner sig sakna resurser. När avdelningen känner sig otillräcklig kopplas förbundet in. En kontrast är Sektion Bjärnum, som kopplade in jurister från Lunds Universitet i stället för LO:s Rättshjälp. Förbundsordföranden svarade med att fråga om "de hade öppnat eget däre".

2. 3. 9. PENETRATION

Detta är den kanske mest betydelsefulla aspekten av strukturell makt. Den strukturella makten blir på allvar först verksam, när centrum tränger in i periferin så att centrum formar och skapar periferin efter sina egna intressen. Man kan skilja på penetration nedifrån, s k subversiv penetration, och penetration ovanifrån. Den senare riktningen kan yttra sig i två olika former:

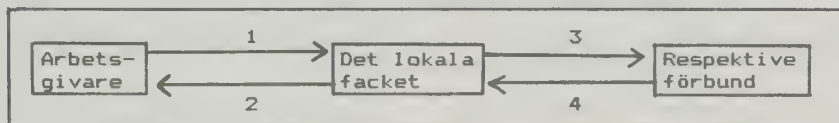
A. Centrum i centrum skapar en intressegemenskap med centrum i periferin. I fackföreningsrörelsen skulle detta ta formen av en intressegemenskap mellan t ex ombudsmän i ett fackförbunds-kansli och ombudsmän på en avdelning. Samspelsrelationer upprättas så att intressegemenskapen upprätthålles. Man kan lite tillspetsat tala om två elitors intressegemenskap, som ofta tar formen av en formell, om än icke verklig, jämlikhet. I de stora världspolitiska sammanhangen är detta den vanligaste formen för imperialism.

B. Den andra formen av penetration ovanifrån är mera subtil. I både centrum och periferi är olikheter inbyggda i strukturen - annars kunde man inte tala om elit och centra. Men olikheterna är ojämnt fördelade. Olikheterna är större i periferin än i centrum. Detta leder till möjligheter till en slags variation av "söndra och härska". Periferin är mera söndrad och fylld av interna motsättningar än centrum - och därför skapas en strukturell makt för centrum över periferin.

Subversiv penetration bedrevs av sektionsledningen i Bjärnum. Den "tog över" avdelningen och sökte därifrån påverka delar av förbundet. Andra exempel ges av Sharp. 19). I vol. 2 diskuteras Sharp en rad metoder för att övertyga en överhet att den skall ta bättre hänsyn till dem, som saknar de vanliga maktmedlen. Sharp nämner bl a fraternisering med motståndaren, som ett medel för "non-violent-action". (s 146 ff).

2. 3. 10. ANALYS AV MAKTFÖRHÅLLANDEN.

Jag vill nedan visa hur Galtungs indelning av makt användes för att analysera maktförhållanden i anknytning till mina fallstudier. Analysen genomförs i fyra etapper. I detta avsnitt avser jag att beskriva relationerna mellan det lokala facket och arbetsgivarna och den motsatta relationen, mellan arbetsgivarna och det lokala facket. Därefter analyserar jag relationerna mellan det lokala facket och respektive förbund, samt mellan förbundet och det lokala facket. Analysens olika delar illustreras i figur 2. 2. nedan:



Figur 2. 2. Illustration, som anger de relationer som analyseras i nedanstående figurer.

1. LOKALT FACK GENTEMOT ARBETSGIVARNA.		
MAKTFORM	LIVS 2:AN	SEKTION BJÄRNUM
Syfte.	Dominans	Autonomi.
Resursmakt:		
Ideologisk	Nej	Utgjorde inte ett alternativ.
Belönande	Nej	Sektionen erbjöd tidvis väl fungerande arbete i fabriker
Bestraffande	Demonstration, Pressuppgifter om förhandlingsläget. Hot mot KF om röstbortfall vid val.	Process inför AD. Hårda förhandlingar. Täta, välbesökta möten under intensiva förhandlingsperioder.
Strukturell makt:		
Exploatering	Nej.	Nej.
Fragmentering	Nej.	Arbetade med att "slå kilar" mellan olika företag.
Penetration	Nej	Nej

Figur 2. 3. Illustrerar hur det lokala facket använde sina maktmedel gentemot arbetsgivarna i Livs 2:an och Sektion Bjärnum.

2. ARBETSGIVARNA GENTEMOT LOKALT FACK.		
MAKTFORM	LIVS 2:AN	SEKTION BJÄRNUM
Syfte.	Dominans	Dominans
Resursmakt:		
Ideologisk	Inte övertygande. Samhällelig motbild: Alla behöver alla. KF erbjuder ideologiska problem.	Inte övertygande. Motaktivitet genom Prima liv.
Belönande	Skapa speciella privilegier för fackl. ledn.	Endast i ringa utsträckning.
Besträffande	Hårda förhandlingar.	Hårda förhandlingar. Sökte störta fackl.ledning. Huvudsakligt maktmedel trakasserier, lönetak m m.
Strukturell makt:		
Exploatering	Arbetstagarna bidrar till att skapa de resurser, som till en del används mot arbetstagarna.	
Fragmentering	Spelade ut olika arbetsställen mot varandra. KF fick tjänstemännen med mot LO-kollektivet. KF och Skanek skapade medvetet löneskillnader i LO-kollektivet.	Mindre hot i Bjärnum. Man accepterade löneskillnader som ett medel att långsiktigt pressa upp lönerna.
Penetration	Försök att skapa intressegemenskap mellan fgt.ledn. och fackl.ledn.	Nej

Figur 2. 4. Illustrerar användning av Galtungs indelning av makt för att holistiskt och subjektivt analysera relationerna mellan lokalt fack och företag. Bas materialet är hämtat ur mina fallstudier.

Vad kan vi då lära av en sådan analys? Genom att dela upp relationen i delar avslöjas en struktur, som underlättar och fördjupar förståelsen av det hela. Genom en fragmentering på denna systemnivå kan vi nå ett holistiskt perspektiv. Hofstadter 20). beskriver den holistiska aspekten, när han betraktar en myrstack:

The highest-level seems to carry the most explanatory power, in that it gives you the most intuitive picture of

3. FÖRBUND GENTEMOT LOKALT FACK.		
MAKTFORM	LIVS 2:AN	SEKTION BJÄRNUM
Syfte.	Dominans	Dominans
Resursmakt:		
Ideologisk	Ja	Nej
Belönande	Styrelseplats i förb.-styrelse. Ställa upp i förhandlingar.	Nej.
Bestraffning	Nej.	Hålla nere antalet centrala förhandlingar. Ideologiska "uppvaktningar".
Strukturell makt:		
Exploatering	Värdet av de kontingenter, som det lokala facket levererar in till sina förbund är betydande. En del av kontingenten går till aktiviteter, som medlemmarna har ett ringa och indirekt nytta av.	
Fragmentering	Genom sin organisationsstruktur, som hindrar horisontella kommunikationer, utan tvingar all kommunikation genom förbundet skapas en fragmenterad organisationsstruktur.	
Penetration	Genom systemet med centralt anställda ombudsmän skapas en gemenskapsstruktur, som är beskriven under penetration A.	

Figur 2. 5. Illustrerar maktförhållandet mellan ett fackföreningsförbund och dess lokala fack analyserat med Galtungs begreppsapparat.

the antcolony, although strangely enough, it leaves out seemingly the most important feature - the ants. (s. 326).

När det gäller makt sammanfattar man den holistiska synen genom att säga att X är mäktigare än Y. Men för att första vad som konstituerar denna makt hos X och hur man i X:s eller Y:s ställe skall agera för att påverka förhållandet krävs en beskrivning på lägre systemnivå.

Den sammanfattning av maktdimensionerna i mina fallstudier, som följer, är subjektiv och holistisk. Flera aktörer i det lokala fack, som jag undrsökt skulle säkert inte hålla med mig om alla detaljer. Säkerligen skulle inte Livs 2:ans ombudsmän hålla med om att de underkastade sig sitt förbund. De skulle helt enkelt vägra att se sin relation till förbundet i sådana termer. När denna relation diskuterats har de framhållit att

4. LOKALT FACK MOT RESPEKTIVE FÖRBUND.		
MAKTFORM	LIVS 2:AN	SEKTION BJÄRNUM
Syfte.	Underkastelse	Autonomi
Resursmakt:		
Ideologi	Nej	Uppfattningar om att fackligt arbete måste fungera på basplanet
Belöning	Att spela med på förb:s villkor.	Nej
Bestraffning	Nej	Motstånd mot förb:s idéer.
Strukturell makt:		
Exploatering.	Nej	Nej
Fragmentering.	Kan svårligen ske nedifrån och uppåt mot centrum.	
		Möjligen utvecklande av eget centrum, men förb. behöll makt över sin kommunikationsstruktur
Penetration	Nej	Möjligen s k subversiv penetration genom att visa på resultat

Figur 2. 6. Illustrerar användning av Galtungs indelning av makt för att analysera relationerna mellan lokalt fack och respektive förbund. Materialet är hämtat från mina fallstudier.

det är fråga om ett samarbete till det gemensammas bästa. Det är sannolikt att de ser det som ett samarbete på relativt lika villkor. (Se fragmentering ovan).

Det lokala fackets förhållande till sitt förbund kan under sådana förhållanden beskrivas i idylliska termer. Det kan vara en korrekt bild av relationen. Konflikten kan vara latent, men blir inte öppen förrän åtminstone någon part har blivit medveten om den. Detta leder till en slutsats om maktbegreppet. Man skall vara försiktig med att se allt i makttermer. Maktförhållanden och konflikter finns i och mellan verksamheter. De är betydelsefulla och skall inte bortses från. Det finns också relationer, som inte domineras av makt, t ex samarbete som inte grundas på maktsspråk. Vidare leder inte Galtungs indelning till en beskrivning av allt av värde på denna systemnivå. Man kan t ex fråga sig hur skillnader i kunskap skall föras in i modellen. Kunskap är en relationspåverkande resurs av ideologiskt slag, men är mer komplicerad än så.

2. 4. DOMINANSSTRUKTUR OCH AUTONOMI.

De tre formerna av strukturell makt skapar tillsammans en dominansstruktur. Dess funktion är periferins beroende. Beroendet bygger på föreställningar i periferin om att centrum är outhärligt för periferin. Periferin tror att dess brist på någon resurs bara kan avhjälpas av centrum - inte från någon annan. Slutsatsen är att strukturell makt eller dominans används till att bryta ned autonomi.

2. 4. 1. MAKTT I ETT FÖRETAG.

Ehrlemark 21). diskuterar maktens lokalisering i ett företag. Förf. konstaterar att vanligen talar man inte om maktförhållanden i ett företag. Att göra det uppfattas som "irrationellt, tom befängt och illegitimt". (s. 34.) Inte sällan döljs maktspelet genom att det klädes i organisationstermer. Detta leder i sin tur till att "diskussionen blir förvirrad och besluten obegripliga" därför att man talar om ett men menar ett annat. Administrativ effektivitet borde rimligen öka om man kan tala om problemen på ett begripligt sätt!

Jag vill här dels utveckla Ehrlemarks resonemang om makt i företag, (som kan struktureras i här använda termer), och föra ett galtungskt resonemang på prov. Avsikten är att på det sättet genomföra ett test. Kan diskussionen på det sättet göras

INTRESSENT	NÄR FTG GÄR BRA	NÄR FTG GÄR DÅLIGT
Ägarna. F.d. resursmakt, nu strukturell makt.	Straff och belöning bl a genom tillsättning av chefer. Avgör hur mycket, som tas ut ur företag tex utdelning.	Ägarskapet ifrågasätts och andra eller nya intressenter kan ersätta ägarna.
Långivare. Resursmakt.	Visst inflytande för finansiering av expansion.	Stor makt när företag hamnar i kapitalbehovssituation.
Leverantörer. Resursmakt med strukturella inslag.	När leverantörerna är få, eller organisera de som om de vore få utövar de ett stort inflytande om deras varor är en begränsande resurs i produktionskedjan.	
Anställda i ftg. Resursmakt Strukturell makt	Ja Ja	? ? Beroende på deras egna resurser.

Figur 2. 7. Illustration av hur samma intressents makt förändras i ett företag när företagets förhållanden förändras.

meningsfylld anser jag att den galtungska indelningen har ett pragmatiskt värde; "the proof of the pudding is in the eating". Jag väljer ut några aktörer från intressentmodellen och prövar deras makt i ett hypotetiskt företag i ett par olika

situationer, när det går bra och när det går dåligt. Man kan vänta att t ex maktförhållandena i företaget skiftar, när förhållandena ändras. Förhållandena illustreras i figur 2. 7.

Det går att dra några slutsatser av detta tanke-experiment. En slutsats är att i detta fall makten är betingad av positionen i systemet. Ett exempel är ägarna. Dessa har här en gång i tiden bidragit med resursen kapital. Genom utvecklingen har de kommit att bli aktieägare. Deras position regleras enligt lag. Man kan alltså här tala också om en strukturell makt. Deras strukturella makt är väsentligt större än leverantörens, som i regel är begränsad till att tillhandahålla resurser under konkurrens. En långivares strukturella makt vid kris blir förstärkt därför att han vanligen kopplas in i kommunikationsmönstret på ett annat sätt än när det går bra. Långgivaren kontrollerar en resurs. För de flesta intressenter kombineras strukturell makt med någon form av resursmakt. Väsentligt är i vad mån denna resurs är en begränsande resurs; knapp tillgång. Allt eftersom resurser växlar i värde, dvs deras utbytesrelation varierar, varierar också makten. På liknande sätt varierar också den strukturella makten. De anställda utgör också en resurs, som det ligger i företagsledningens intresse att utveckla.

En slutsats av experimentet, som illustreras i figur 2. 7. är att makten sällan är något statiskt, något som man slå sig till ro med. Makten är komplex och varierar med systemet och systemets plats i större system.

2. 4. 2. MAK T I FACKET.

På flera ställen i denna studie och i fallstudierna förs makten i facket på tal. Här är inte tillfället att ge en samlad bild av den. Avsikten är att peka på de analysmöjligheter den här presenterade begreppsapparaten erbjuder. Ovan har jag beskrivit att makt med dominansambitioner, inte alltid är ensam om att påverka det dominerade systemet. Ett förhållande hämtat från undersökningen illustreras i figur 2. 8. Den föreställer en "bas" med två koner som reser sig från den. "Basen" illust-



Figur 2. 8. Illustrerar hur en del industriarbetare uppfattar sig bärande två makthierarkier, företagets, som de arbetar i och den fackliga.

rerar de vanliga fackliga medlemmarna; jobbarna i industriföretag. Över sig har dessa dels hierarkin i det företag de arbetar i, dels den fackliga hierarkin. Dessa hierarkier bestämmer deras levnadsvillkor. Men är hierarki makt? Nästa avsnitt 2. 5. kommer att visa att hierarki och makt har ett nära samband. Figuren visar att det inte bara är den ena parten på arbetsmarknaden, som industriarbetaren beror av. Förhållandena är mer komplicerade än så. Den fäster också uppmärksamheten på det symbiotiska förhållandet mellan fack och företag.

2. 5. CENTRUM OCH PERIFERI.

Centrum och periferi är begrepp, som hör ihop med maktbegreppet. De är också intressanta i samband med hierarkier, eftersom de fäster uppmärksamheten på maktaspekten. Makt och vanmakt har jag belyst tidigare. Men var finns makten och var finns vanmakten? Och varför är makten fördelad som den är? Hur kommer det sig att makten tenderar att samlas i "toppen" av den hierarkiska organisationsstrukturen? Det är några frågor, som centrum/periferi modellen söker ge svar på. Det är Johan Galtung, som har lanserat begreppen centrum och periferi i den betydelse jag ger dem här. 22). De är begrepp, som senare har tagits upp i olika sammanhang. 23). De håller på att spridas till fler discipliner än den sociologiska och förekommer både i den statsvetenskapliga och historiska.

Johan Galtungs centrum och periferimodell beskriver maktens fördelning i världen samt faktorer, som påverkar maktens fördelning. Modellen är ursprungligen avsedd för att beskriva imperialistiska förhållanden, men jag och andra har tidigare visat (Otto. 1978 (se avsnitt 5. 3.) samt Mattson och Wigblad 24). s. 24.) att modellen är tillämplig på förhållanden i ett land - dvs på en lägre systemnivå. Galtung beskriver den själv (personlig kommunikation) som en "ask i ask" modell, "som fungerar över hela spektrat från makt till vanmakt - "från imperialismens innersta maktcirklar till en ensam fattig samekvinnna någonstans ute på fjället, som ett exempel på något ytterligt perifert."

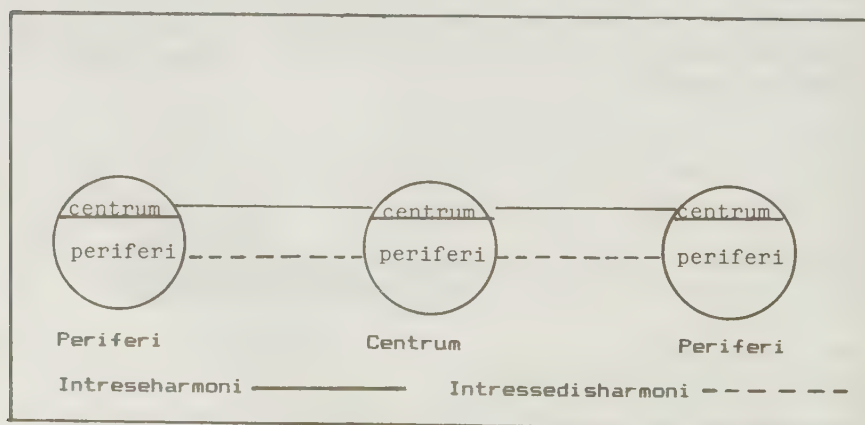
CENTRUM är enligt Galtung, som dock aldrig ger en koncis definition, ett centrum för makt, som påverkar olika parter levnadsförhållanden. Jag tolkar Galtung så att centrum är något relativt - man skall se det i relation till dess periferi och till andra centra.

PERIFERIN står i ett dialektiskt förhållande till centrum. Periferin saknar den makt och de utvecklingsresurser, som centrum har.

Centrum och periferi blir, genom att båda begreppen är rika på aspekter eller dimensioner, ett sätt att beskriva samhället och verksamheter. Flera fackliga företrädare har givit uttryck för intresse för modellen och dess begreppsapparat. Den har hjälpt dem, anser de, att kunna analysera den fackliga verksamhetens och företagets situation. Den begreppsapparat jag refererar här är på intet sätt fullständig, men har uppskattats i praktiskt arbete. Den borde också kunna bearbetas med tanke på

en utveckling. I 2. 3. 7. påstod jag att centrum är centrum och periferin är en periferi bl a pga effekter i det ekonomiska kretsloppet. Galtung talar om 9 olika dimensioner som ett resultat av det ekonomiska kretsloppets struktur. De olika dimensionerna samt dess verkan i såväl centrumland som periferiland visas i figur 2. 9. Förhållandena visas på global nivå. Galtung (1975. s. 102) har uppenbarligen haft relationerna mellan ett oljeproducerande land och en marknadskontrollerande stat i tankarna. Det förefaller som om Galtung har lyckats sammanställa flera intressanta aspekter av effekter, som härör från olikheter i det ekonomiska kretsloppet. Den ensidiga kompetensens verkningar gör att dessa effekter går på djupet i samhället i båda berörda parter. De olika effekterna förstärker dessutom varandra. Andra effekter beror på en slags "cirkelgång" eller spiraleffekt. Länder där den mest avancerade tekniken utvecklas, måste ägna sig åt forskning. Detta förutsätter en viss typ av infrastruktur t ex universitet, en viss kultur etc. Detta påverkar i sin tur den ideologiska resursmakten. Även sociala, militära och politiska förhållanden påverkas genom effekternas spridning.

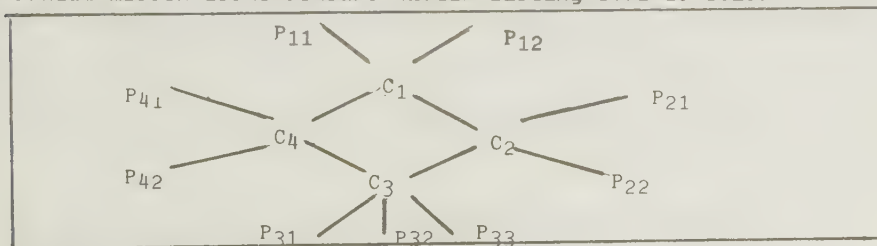
Figurens formuleringar avslöjar att Galtung tänkt sig en speciell klyfta mellan centrumlandet och periferilandet. Klyftan kan vara intressant i sig. Beroende på dess förutsättningar kan den ta sig olika form. Den kan bestå av att det ena landet producerar hopsättningsdelar, halvfabrikat etc. till det andra. Skillnaden skulle i så fall kunna uttryckas som förädlings- eller utvecklingsgraden i respektive länders produktionssystem. Från denna skillnad i "grad" uppstår sedan "spin off"-effekter av den typ, som redovisas ovan. Skulle dessa skillnader inte uppstå kan man kalla handeln symmetrisk, dvs den sker på lika villkor för båda länderna.



Figur 2. 9. Galtungs schematiska illustration av en feodal modell med centrum- och periferisymboler.

DIMENSION.	VERKAN I CENTRUMLAND	VERKAN I PERIFERILAND.
Ekonomiska andrahandseffekter.	Nya produktionsmedel utvecklas.	Ingen utveckling - bara produktion.
Politisk position i världsstrukturen.	Centrala positionen förstärkt.	Perifiera positionen förstärkt.
Militära fördelar.	Utveckling av effektivare förstörelsemedel.	Inga fördelar. Föga teknisk utveckling.
Kommunikationsaspekter.	Kommunikationsmedel kan lätt utvecklas.	Inga fördelar - råvaror utför inga transporter.
Kunskap och forskning.	Stort behov för högre förädlingsgrad.	Inget behov - extraktion bygger på varande ej på blivande.
Arten av specialister, som behövs.	Specialister på tillverkning och utveckling.	Specialister på egendom - jurister.
Yrkesskicklighet och utbildning.	Stort behov för att kunna bedriva förädlingsverksamhet.	Inget behov - borrhälen eller gruvhålet kräver inga kunskaper.
Samhällsstruktur	Förmågan till rörlighet och omställningar kräver sociala förändringar.	Förändringar obehövligen. Extraktion bygger på ägande, ej på förmåga. Stel struktur medför planeringsfördelar.
Psykologiska verkningar.	Självförtroende och självständighet psykologiska förutsättningar.	Osjälvständighet, känsla av beroende psykologiska grunddrag.

Figur 2. 10 . Effekter, som uppträder hos olika parter, på var sin sida om en "förädlingsklyfta". Utgångspunkten är förhållandet mellan olika länder. (Efter Galtung 1975 s. 102.)



Figur 2. 11. Illustration av Galtungs sätt att beskriva en feodal struktur. Efter Galtung 1975 s 106.

2. 5. 1. IAKTTAGNA PERIFERIEFFEKTER I FALLSTUDIERNÄ.

De fallstudier jag genomförde skildrar förhållanden i den fackliga periferin. Även de företag de fackliga medlemmarna arbetade i och som facket hade direktkontakt med var periferiföretag. Det innebär en redovisning av det insamlade materialet att sammanställa de periferieffekter jag iakttagit. Det sker nedan i figur 2. 12.

DIMENSION	LIVS 2:AN	SEKTION BJÄRNUM
EKONOMI	Inga	Inga
POLITISK POSITION.	Perifer position	Perifer position
VALDSBETONAD RESURSMÅKT.	Förekommer inte hos facket i rättsstater.	
KOMMUNIKATIONSASPEKTER	Ingen utveckling.	Försök till utveckling genom Träbiten Träbiten och utvecklad mötesverksamhet. Kontaktmanngaorganisation utvecklades.
FORSKNING OCH UTVECKLING	Avdelningsledningen kunde inte tillvarata datakunnandet i avdelningen	Organisationsutveckling drevs målmedvetet för att öka sektionens resurser.
SPECIALIST-BEHÖV	Förhandling, administr.	Förhandling, administr. Tog bättre vara på forskare. Vände sig t ex till universitetet i Lund för juristhjälp
YRKESKICKL.	Produktionskunnande	Produktionskunnande
SAMHÄLLSSTRUKTUR.	Stabilitet söktes.	Medveten fortlöpande omstrukturering av egen organisation.
PSYKOLOGISKA VERKNINGAR	Osjälvständighet, känsla av beroende av förbund och experter.	Självförtroende och självständighet. "öppnade eget".

Figur 2. 12. Illustration av något olika effekter i den fackliga periferin. Sektion Bjärnum tycks ha haft mindre perifer position än Livs 2:an.

Periferieffekterna hos arbetsgivarna skulle kunna indelas på liknande sätt. De företag som Livs 2:an hade kontakt med, och som redovisats i fallstudierna, var producerande enheter av större konglomerat. Skanek kan ses som en produktionsenhet i

Slakteriförbundet. Argumentering för ett sådant synsätt drivs bl a i "Fackligt inflytande". Se också Sandkull 25). s. 110. Vidare kunde man se Foodias anläggning i Åstorp och Wårbys läskedrycksfabrik på samma sätt.

Sektion Bjärnum hade kontakter med ett antal företag, som i huvudsak leddes av fabrikanter. En del av dessa företag höll på att tas över av en annan slags ägare. LIC köpte Personverken, Bjärnums Möbler köptes av ett marknadsförande företag osv. Det näst största företaget hade i början av 70-talet en bokförd utvecklingskostnad på 1 promille av omsättningen. Jag vill inte beteckna bjärnumföretagen som varken mer eller mindre perifera än KF:s eller Slakteriförbundets produktionsenheter.

Slutsatsen är att det inte tycks vara företagens relativa centrum eller periferiposition, som har format facket's strävan efter utveckling. Orsaken till att ett centrum började utvecklas i Bjärnum måste sökas i andra orsaker. Min egen uppfattning, som jag inte kan belägga, är att det huvudsakligen berodde på en kombination av personligheter av entreprenörskarakter. Det är kanske en tillfällighet att entreprenörskapet kom att utövas i facket i stället för i form av ett företag.

2. 5. 2. CENTRUM OCH PERIFERI I FÖRETAG.

Det har publicerats många fallstudier som beskriver periferins förhållanden. Mera sällan tycks det ha skett i s k vetenskapliga sammanhang, desto oftare i skönlitterär form. Ivar LÖ Johansson och Per Anders Fågelström framstår som sådana författare. De har skildrat periferin ur en historisk aspekt. De perifera förhållandena i det moderna industriföretaget har bl a skildrats av Palm 26), Wallraff & Engelman 27)., Kvarnstedt 28). samt Haraszti 29).

Denna typ av berättelser nerifrån är inte sällan skrivna av intellektuella. Isolerade kan sådana skildringar utsättas för hård kritik på olika grunder. Genom att de är skrivna av icke helt typiska arbetare förlorar de i trovärde. Den ackumulerade effekten av dem är en helt annan. De tycks inte heller vara skrivna av människor, som liksom forskare tillfälligt övergivit en skyddad miljö, utan av personer, som löper en påtaglig risk därför att de genomför sina studier. Wallraff hade säkert levt ett lugnare liv om han inte varit driven av ett patos att säga det, som andra inte tycktes våga säga. Kvarnstedt kom att förmodligen förföljas av Bolidens platsledning i Helsingborg. Haraszti 30) är kanske mindre väl känt, och förtjänar en kort presentation.

Författaren till "Arbetare i Arbetarstat" hade flera år arbetat som fräsare vid traktorfabriken "Röda Stjärnan" utanför Budapest. Haraszti beskriver, genom att skildra konkreta episoder, relationerna mellan de styrande och de styrda i det som propagandan vill utmåla, som de styrdas paradiset. Hyckleriet i detta kan inte avslöjas effektivare. Haraszti gör detta genom att t ex beskriva sin introduktion i fabriakens arbetsliv. Särskilt intressant är han för en företagsekonom, när han beskriver hur han steg för steg började komma underfund med hur ackordssystemet var konstruerat, och vilka effekter det förde med sig för dem som arbetade, under detta system. Ackordssystemet hade för hans kamrater tett sig fullständigt obegripeligt. Men genom att använda sig av information, som företaget tillhandahållit, och genom att sammanställa denna information och bearbeta den kom han så småningom systemets "nyckel" på spåren. Han hämtade sitt material från t ex arbetskort, prestationsoch lönelistor. Haraszti skrev ned sina iakttagelser och reflektioner. För detta bestraffades han med 8 månaders villkorligt fängelse för statsfientlig propaganda. Den bok han skrev blev förbjuden i Ungern. Det är dock främst som ett "periferidokument", som "Arbetare i en arbetarstat" är märklig.

Om man vill analysera den situation, som rådde vid traktorfabriken "Röda Stjärnan" visar det sig att det kan ske i samma termer som Galtung använder sig av för att beskriva det ekonomiska systemets effekter i ett periferiland. Se figur 2. 10.

Det tycks vara svårare att finna beskrivningar av centrum, i varje fall sådana, som gjorts innifrån. Detta beror på att centrum har en påtaglig makt att skydda sig bl a mot insyn. Det är något, som det ofta ligger i centrums intresse att göra. Emellertid förlorar centrum stundom en maktkamp och dess hemligheter blottläggs för forskning. Ett exempel på detta är 31)

DIMENSION.	FÖRHÅLLANDE PÅ VERKSTADSGOLVET I RÖDA STJÄRNAN.
Ekonomiska andrahands-effekter.	H. beskriver en arbetssituation, där han endast genom att ständigt öka sin arbetstakt, endast genom att underlåta arbetsskydd och genom att konsekvent köra sina maskiner på förbjudna hastigheter möjliggör en lön ovan svältgränsen.
Politisk position.	Den politiska positionen kan beskrivas genom att det inte finns någon politisk kraft i samhället, som kan ta upp H:s och hans arbetskamraters situation till förbättring.
Militära förhållanden.	Om H protesterar kan han bara riskera att polisen eller militären vänder sin maktapparat mot honom för att om möjligt få honom att återgå till arbetet. Om inte elimineras han så att någon annan kan ta hans produktionsplats. Se f ö utvecklingen i Tjeckoslovakien och Polen.
Kommunikationsförhållanden.	Kommunikation med arbetskamrater och människor med liknande intressen försvåras. Massmediakommunikationen ger inte H några fördelar.
Kunskap och forskning.	Kunskap och forskning ger inte H några fördelar. Endast 8 månaders villkorligt fängelse.
Arten av specialister som behövs.	Specialistkunskapen i företaget finns hela tiden "ovanför" golvet. Det är hit som golvet människor förväntas vända sig, när det ställs krav utanför rutinarbetet. Dessa specialister ställer inte utan gentjänster sina kunskaper till förfogande.
Yrkesskicklighet och utbildning.	Ju lägre utbildning, desto mindre risk att t ex ackordssystemet blir avslöjat. Yrkeskunnandet, som krävs, är ett minimum. H ställde bara kroppen till förfogande.
Samhällsstruktur.	Så få ändringar som möjligt. De kan bara störa produktionen.
Psykologiska verkningar.	Den främsta psykologiska effekten var en känsla av hjälplöshet och förtvivlan. Endast få personer i periferin kan ta hand om sina egna problem. De flesta söker sig till någon som "kan ta hand om dem". Till de psykologiska effekterna hör tydligen också en benägenhet att avstå från att göra långsiktiga planer, därför att autonomin är så låg att planeringsarbete är fåfängt.

Figur 2.13 Periferieffekter på verkstadsgolvet i traktorfabriken Röda Stjärnan, indelade i nio olika dimensioner enligt Galtung. Manchester 30). Där beskrivs ingående utvecklingen i ett finansieilt och industriellt centrum, Kruppkoncernen. Framträdande är maktmedvetenheten i företagets handlande. Företags-

ledningen sökte aktivt medverka till skapandet av den politiska miljö, som den ansåg gynnade företaget. Redovisningen för perioden under nazisttiden är ingående och stöder sig på i Tyskland efter kriget funna dokument.

Andra lämnar centrum i vredesmod och hämnas genom att "avslöja". Wright 31). beskriver ett exempel på detta. En av divisionscheferna, de Lohran, i General Motors fick inte göra de bilar han ville utan lämnade företaget. I vredesmod gav han långa intervjuer till författaren, men kunde inte förmå sig till att ge OK till denne att släppa materialet. Till slut ville Wright inte vänta längre utan släppte ut boken utan de Lohrans medgivande. Denne hade satt upp en fabrik i Irland, där han började göra de sportbilar han hade blivit nekad att bygga i GM. Han tycks emellertid ha drabbats av otur och sökt finansiera sin bilproduktion genom tillfällig förvärvsverksamhet. Han arresterades i Los Angeles för något år sedan för innehav av ett stort parti narkotika. För detta dömdes han senare.

Aterigen avslöjas centrum genom skicklig journalism. Exempel är Sampson 32). och Borkin 33). Slutligen finns det gestalter i centrum, som har lyckats och anser att deras berättelse kan vara andra till nytta. Sloans memoarer 34). från General Motors är ett exempel. Ett annat är Mc Donald-kedjans uppbyggare, 35). som framför allt uppehåller sig vid praktiska utvecklingsarbete, som bildade basen för kedjans senare expansion. Slutsatsen är att både centrum och periferi är öppna för studium genomrefererande fallbeskrivningar.

2. 5. 3. CENTRUM OCH PERIFERI - EN SAMMANFATTNING.

Jag har i detta avsnitt beskrivit och analyserat centrum och periferi i verksamheter på den systemnivå min undersökning utgör. Det är ett naturligt sätt att strukturera en verksamhet, när man vill identifiera maktaspekterna. Varje verksamhet har sitt eller sina centra och sin periferi. Det kommer troligen att vara förhållandet så länge det finns styrande eliter. Vad som bl a gör modellen intressant är att den medger en beskrivning av maktstruktur oberoende av en verksamhets formella gränser. Modellen har också varit möjlig att använda på den i undersökningen förekommande systemnivån. Ett oberoende prov, som beskrivningen av förhållandena i traktorfabriken Röda Stjärnan, visar detta.

En analys med användande av centrum och periferi som dominerande begrepp visar på vissa skillnader mellan Livs 2:an och Sektion Bjärnum. Genom det utvecklingsarbete, som den unga gruppen i Sektion Bjärnum bedrev, kom sektionen att få en mindre utpräglad periferiposition. En del av konflikterna, som uppstod kring sektionen, berodde säkert på att detta inte observerades, eller om så skedde, de rätta slutsatserna inte drogs, av dem som i olika roller förhandlade med sektionen. Detta gäller i lika mån det egna förbundet som de lokala fabriksrörerna.

2. 6. DEN AUKTORITÄRA PERSONLIGHETEN.

Människor kan särskiljas på många olika sätt. En del är korta, andra långa. Några är magra, andra feta osv. Ett sätt att skilja personligheter åt är att undersöka hur de förhåller sig till ett antal attitydkomplex. Dixon 36). beskriver hur en tidig forskning om detta sätt att särskilja människor med olika personligheter bedrevs i början av seklet av en tysk psykolog, E R Jaensch, som sedan kom att bli nazist. Han identifierade två typer av människor, J och S. S-typen hade, enligt Jaensch, ett antal beklagandsvärda tendenser. Den var liberal, vek, feminin och tenderade att tro att människor i hög grad var en produkt av sin miljö och uppfostran. J-typen däremot var bra människor. De blev som regel goda nazister. De höll renhet högt och trodde att mänskligt beteende berodde på blod, jord och nationell tradition. Här fanns he-men, de hårda, de man kunde lita på.

Strax före och under andra världskriget flydde ett antal tyska intellektuella, bland dem T W Adorno och Erich Fromm från Frankfurt till USA. Där fortsatte vid Berkeley en i Frankfurt påbörjad forskning, som publicerades under titeln "Den auktoritära personligheten". Däri identifierades två människotyper, som till inte ringa del påminde om dem Jeansch hade iakttagit. Men Adorno m fl värderade personlighetstyperna annorlunda. Den som påminde om J-typen kallade han den auktoritära personligheten. Denne var anti-semitisk, rigid, intolerant och fientligt inställd mot personer eller grupper, som hade annan ras än de själva. S-typen däremot kallades "liberal" och var individualistisk, tolerant, demokratisk, fördomsfri och trodde på jämlikhet. Adorno m fl konstruerade den s k F-skalan, ett test varmed man måtte hur auktoritär en person var. I många avseenden bekräftade denna forskning fynd, som hade gjorts av Eysenck m fl i Storbritanien.

Under intryck av ohyggligheterna, som begicks av nazisterna under andra världskriget, kom denna forskning att få stor genomslagskraft. Den har fortsatt och utvecklats genom en rad experiment. En engelsman, G D Wilson 37). har lett en serie undersökningar, som han samlade och gav ut 1973. Där undersöks människors vidskeplighet genom att se vilka det är som drar sig för att gå under stegar etc. Intressantare är den metodutveckling, som detta verk redovisar gentemot Adornos. Likheter-na är att försökspersonerna får svara på ett antal frågor. Svaren tolkas sedan och resultatet anger om försökspersonen skall anses som auktoritär eller konservativ etc. Wilson hävdar att hans test är bättre eftersom de ger mindre möjlighet till missförstånd än Adornos F-skala. Denne ställde frågor i form av hela meningar, medan Wilson endast angav stickord, som skulle besvaras med ja eller nej.

En intressant fortsättning på forskningsprocessen svarade S. Milgram 38). för. Milgram låter försökspersonen delta i ett "undervisningsexperiment" med, som denne tror, en försöksperson. Det gäller att undersöka en individs förmåga att lära om varje felaktigt svar medför en bestraffning. Den verkliga försökspersonen sitter vid en del av försöken i ett rum med en slags manöverpanel. Han har via mikrofon och högtalare kontakt

med sin "elev". Svarar eleven fel på en fråga från ett formulär skall han bestraffas med en elektrisk stöt. Vid de första felen är dessa stötar lindriga, deras styrka är angiven på manöverpanelen uttryckt i volt. Vid flera fel stiger volttalet. Svarar eleven dåligt får han stötar på flera hundra volt. Vid dessa knappar är styrkan förstärkt med ord som livsfara el dyl. Genom högtalaren kunde försökspersonen höra dödsrosslingar, som om det kom från hans elev. Tidigare hade han hört starka rop av smärta och bön om att försöket skulle avbrytas. Vid "lärarens" sida fanns en försöksledare, som sökte få försökspersonen att fortsätta försöket, om hjärtnupenhet till äventyrs skulle gripa försökspersonen.

Milgram redovisar att flera försökspersoner gav dessa starka stötar utan att ifrågasätta den beslutsordning, som de lydde. Ju större denna tendens till följsamhet var, ju starkare var det auktoritära draget i deras personlighet mätt på Adornos F-skala. Milgrams försök varierades på flera sätt. Grundtemat var detsamma och resultaten likaså. Metoden kan kritiseras. Inte minst Milgrams sätt att skaffa sig försökspersoner. Han annonserade efter dem och de ersattes med en mindre penningssumma.

Den auktoritära personligheten anses av Adorno och hans efterföljare uppkomma i samband med uppfostran. Det är en produkt av föräldrar, som oroar sig för sin sociala ställning i samhället. De lär sina barn att framgång och ackumulering av makt är det som betyder mest i livet. Kärlek och tillgivenhet kommer i andra hand gentemot att känna de rätta människorna för att nå sina mål. Intervjudata från Adorno-gruppen ger anledning att tro att de auktoritära inte sällan fått aga som barn. Försöksgruppen tror sig ha funnit att en extrem strikthet hos föräldrarna. Denna har kombinerats med brist på värme och tillgivenhet. Detta har gjort barnen frustrerade. När de sedan växer upp och blir vuxna, tar de igen vad de fick umgälla som barn.

Vad har detta att göra med makt? Den auktoritära personligheten tenderar att bete sig på ett visst sätt. De tenderar att vara följsamma uppåt och gärna se till att underlydande lyder order. Det är en typ av människa som brukar göra karriär i verksamheter. De är framgångsrika så länge de har någon form av direktiv att lita till. När de sedermera når toppen av en hierarki blir de osäkra. Då krävs det att de själva fattar beslut och visar flexibilitet och ett öppet sinne för olika möjligheter och motparter. Under detta tryck kommer den auktoritära personligheten till korta. Dessutom tyder flera undersökningar på andra egenskaper (eller en slags variationer på redan angivna). Se Dixon 39). s. 264 ff.

De auktoritära har befunnits vara mera misstänksamma än andra. (Deutsch, M: "Trust, trustworthiness and the F-scale", J. Abnorm. Soc. Psychol. s. 138 - 140. 1960.) De har också visat sig vara ohederligare, mera oansvariga, opålitligare och mer socialt konformistiska än icke-auktoritära. (Anderson & Anderson: "Social values of teachers...". J. Soc. Psychol., 58 207 - 226 1962). En slutsats är att de auktoritära sannolikt inte är goda ledare.

Auktoritära har en lägre benägenhet att förstå motpartens intentioner och att agera på information om sådana intentioner. Det finns studier som tyder på sämre förståelse av både visuella och auditiva hot. Sådana personer bör rimligen vara sämre förhandlare än icke-auktoritära.

De auktoritära har en lägre förmåga att acceptera tekniska innovationer och en större oförmåga att överge "heliga kor" än de icke-auktoritära. Det är egenskaper, som inte gör deras bärare lämpade att driva verksamheter.

De auktoritära är benägna att skydda seniorernas anseende och att vidta bestraffningar mot dem som ger uttryck för kritik mot dessa. (Dixon s. 270 ff). "Fackligt Inflytande" omtalades på Livs som den rapport, som riktade kritik mot förbundskassören. Det fanns därför inte anledning att i förbundstidningen ta upp och diskutera den bland livsmedelsarbetarna.

Det mest utmärkande draget hos en individ med en auktoritär personlighet är vederbörandes besatthet av makt för dess egen skull. Han tänker gärna i termer som dominans - underskattelse, stark - svag, ledare - den som lyder osv. Det är för den auktoritära naturligt att tänka sig själv i rollen som den dominerande i dessa relationer. Man kan tala om drift att i livet söka möjligheter att leda andra människor. Man kan också fråga sig om inte vårt föreningsväsen med fackföreningar, politiska partier, idrottsföreningar etc erbjuder en god möjlighet för människor med auktoritära personligheter att få ett naturligt uttryck för sin disposition. Främst finner de sig tillrätta i de stora hierarkiskt organiserade verksamheterna. Militären och polisen anses vara de mest typiska. Men de stora byråkratierna i stat, landsting och kommuner erbjuder också en naturlig miljö.

Det går att fortsätta att räkna upp egenskaper, som gör de auktoritära mindre lämpliga än icke-auktoritära till arbete i facket. Den intressanta frågan är inte om facket är styrt av auktoritära eller ej. Där finns säkert folk av båda slagen. Den intressanta frågan är hur facket skall kunna undvika att auktoritära i framtiden tränger ut de andra från fackets ledning.

Forskningen om den auktoritära personligheten är svag ur metodmässig synpunkt. (Användningen av test typ F-skalan leder lätt till cirkelbevis. Det finns en tendens att endast se skalan längs en politisk höger-vänsteraxel, som fångar upp konservativa auktoritära men lämnar frågan om vänster - auktoritära obesvarad etc). Trots dessa svagheter tillför den intressanta synpunkter till verksamhetens organisation och då i synnerhet aspekter på utbildning av och urval av ledare.

I "Fackligt inflytande" s 111 ff återger jag en beskrivning av en auktoritär miljö.

"Om de är osäkra på ett luddigt direktiv vågar dom f-n inte en gång fråga om dom fattat det rätt eller fel" s.111

Där återges flera vad jag med en eufimism kallar "avarter i en

starkt hierarkisk struktur". När jag fick min sagesman att precisera sig vad han ogillade hos tjänstemännen, så var det just att de visade sin auktoritära personlighet. Men han hade inte något eget ord för det. När därför facket i Bjärnum började inse vad den auktoritära personligheten innebar började de att diskutera sitt eget förbund i dessa termer. I Sektion Bjärnum fanns det medlemmar som identifierade det egna facket som auktoritärt. Bl a beskrivs hur den "gamle" ordföranden reste runt till företagen i bygden och förhandlade utan att först ha rådgjort med de medlemmar, som han förhandlade för. I samband med diskussioner inom ramen för kursen Facklig företagsekonomi har jag fått klara indikationer på auktoritärt beteende. Hur det auktoritära beteendet påverkar verksamheter är ett forskningsuppslag, som borde följas upp. Det borde kombineras med forskning för att undersöka hur beteendet kan undvikas.

Den osäkerhet den auktoritära personligheten uppfattar sig leva med sätter honom lätt i försvarställning. I den avskärmade värdemiljön vill jag ta upp en effekt, som till en del beror på auktoritär personlighet i en ledningsgrupp.

2. 7. AVSKÄRMAD VÄRDEMILJÖ.

I början av min undersökning av fack på mellannivån förväntades jag flera gånger över att möta en oförmåga att handskas med fackliga problem. När jag kände lite mera efter vad detta kunde vara mötte jag en värdemiljö, som var ur takt med tiden. Det var främst i defensiva situationer, som facket tycktes oförmöget att pröva något nytt; m a o att överge en del av de värderingar, som dominerade. Denna stelhet var markant skild från vad man träffar på i framgångsrika företag. Där är det sällan svårt att komma med idéer och nya grepp. De får som regel en saklig prövning. Det är alltså en anda, som kan kallas för värdemiljö. I facket skärmade man av sig från feedback från det konkreta arbetet. Likadant gjorde man i de mindre framgångsrika företag, som facket hade som motpart i förhandlingar. I avsnitt 5. 4. 4. tar jag upp de undersökningstekniska problemen i samband med avskärmad värdemiljö.

I Foodia-Skånes företagsledning var enligt facket de dominerande attityderna produktionsorienterade. Produktion och dess problem kom att styra sökandet efter problemlösning. Fallstudien avslöjade en bristande kontakt med marknaden och svårigheter att anpassa sig till förändringar på marknaden. Här låg en av orsakerna till företagets problem. Detta förstärktes av en betydande överinvestering i en produktionsanläggning i Staffanstorp. Ansträngningarna kom att inriktas på att försvara denna investering. Andra hänsyn kom då att få underordna sig dessa. När KF våren 1983 på nytt hotar att lägga ned Foodia i Åstorp är det samma argumentering som förs. Detta tyder på en avskärmning från hela den kritik, som Linnergren presterade 1978. Denna kritik upprepades några år senare av en ny löntagarkonsult, som kopplades in på problemet.

Det lokala skanekfacket misslyckades med arbetet på ett fackligt handlingsprogram för koncernens fack. En bidragande orsak till detta var säkert att facket hade särt för att prioritera

sitt eget arbete. En sådan prioritering hade säkert varit lättare om facket hade tillämpat någon form av effektivitetskriterier i sitt arbete.

Jag blev intresserad av fenomenet och började söka exempel i litteraturen. Ett redovisas av Rokeach 40). Hans exempel är emellertid mera av laboratoriekaraktär, och det organisations-teoretiska intresset hör mera samman med hans analys. Följande citat bidrar till förståelse om vad som ligger i det avskärmade värdesystemet:

- We assume that the more closed the system, the more will the world be seen as threatening, the greater will the belief in absolute authority, the more will other persons be evaluated according to the authorities they line up with, and the more will peripheral beliefs be related to each other by virtue of their common origin in authority rather than by virtue of intrinsic connections.

- The power of authority does not depend on cognitive correctness, but on the ability of authority to mete out reward and punishment.

- The more closed a persons belief system, the more he should evaluate others according to their agreement or disagreement with his own system. Also, the more difficult should it be to discriminate between and separately evaluate a belief and the person holding the belief. Samtliga exempel s. 62 o. 63.

Dessa exempel på det avskärmade värdesystemets effekter för den enskilde individen i systemet är en god grund för att förstå de exempel Janis 41). redovisar. Exempen är hämtade från utrikespolitiska fiaskon och framgångar. Janis undersöker i vilken miljö beslut skapats, som lett till det ena eller det andra. Studien har alltså ett stort organisationsteoretiskt intresse. Janis beskriver bl a interiörer från Kennankommissionens arbete, som förberedde Marshalplanen. Denna redogörelse är intressant bl a därför att Janis där trycker på engagemangets betydelse för att få fram bra beslut. Den ointresserade och "administrerande" miljön tycks inte producera bra beslut. Detta är inte utan relevans till ombudsmännens inställning till de förhandlingar de skall föra åt arbetstagarna. Man kan se ointresset som en försvarsmekanism mot ett engagemang, som visserligen kan bidra till goda resultat, men som också är peronligen påfrestande.

Den bästa illustrationen av den avskärmade värdemiljön är kanske trots allt Janis jämförelse mellan hur två mycket lika grupper arbetade. Enligt honom kom de fram till beslut av väsentligen skilda kvaliteter. Det var de Vita Hus-grupper, som dels beslutade om Pig Bay invasionen på Kuba, dels hantade den kubanska missil krisen. Invasionsbeslutet anses ha varit dåligt. Det kom till i viss brådska. Planerna presenterades som färdiga och föredragningen tycktes inte lämna några alternativ. När det gällde Sovjets försök att skeppa raketer till Kuba var det i stort sett samma grupp, som hanterade krisen. President Kennedy hade lärt sig av det föregående misslyckandet. Vid detta "sammanträde" som kom att vara flera

dagar i sträck hade han utnämnt sin bror Bob till "Djävulens advokat". Bob hade order att se till att diskussionen hölls igång, att saken prövades ur olika synvinklar.

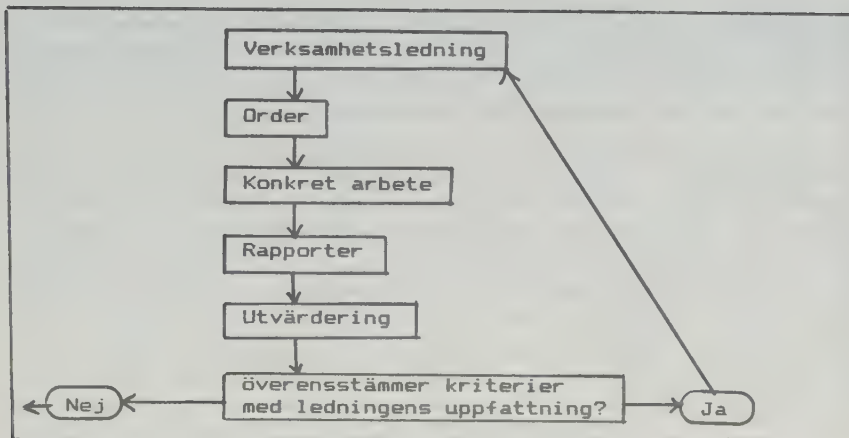
Avvägningen mellan löften, våld och hot om våld, som samverkade till att krisen löstes, anses vara ett tecken på gott beslutsresultat. Vittnesmål från det långa sammanträdet visar att detta beslut varit synnerligen påfrestande för de inblandade personerna. Speciellt påfrestande anses det vara att Bobs argumentation ledde till att en beslutsfattare aldrig var säker på var i gruppen han hade de som tyckte likadant - eller de som hade hunnit byta uppfattning en eller flera gånger. Den angreppspunkt, som Bob Kennedy tycktes finna mest givande för att skapa osäkerhet om vad som var det klokaste, var den moraliska angreppspunkten. Det var inte vanligt att den aspekten belystes i samband med utrikespolitiska beslut!

De slutsatser som Janis kommit fram till är att där goda resultat erhållits har de föregåtts av fria, hårda diskussioner i gruppen, där man inte skyggat för att till fullo belysa konsekvenserna av olika handlingsalternativ, inte ens de moraliska. Det är i denna arbetsmiljö, som enligt Janis, de goda resultaten växer fram. Man kan med goda skäl fråga sig om det är en dominerande miljö i det svenska samhället idag! I fallstudier har jag inte funnit mycket som påminner om en sådan miljö, men väl dess motsats. Se t ex Linnergrens kritik av ledningens för Foodia beslutsfattande i "Fackligt inflytande".

I litteraturen är det inte svårt att finna exempel på den avskärmade värdemiljön. Författare drar sig som regel inte för att skildra förstöckelse. Från det militära området beskriver Fair 42). ett antal episoder, där kommenderande generaler går miste om segern, tack vare att de skärmar av sig från informationsflöde och intryck från omgivningen. Dessa fallstudier får en förklaring av Dixon 43)., som utvecklar en analysapparat. Förf anger den auktoritära personligheten som en förklaring till att det som borde lyckas vänds i dess motsats. Han analyserar det utbildnings- och befordringssystem, som utrustar pompösa och självupptagna nollor med tillräckligt med makt för att de skall kunna sprida lidande och elände till mängder av oskyldiga. Det finns all anledning att på motsvarande sätt granska utbildnings- och befordringssystemet både i fackföreningar och företag.

2. 7. 1. BEGREPPET "AVSKÄRMAD VÄRDEMILJÖ"

Den slutna värdemiljön implicerar att en grupp på olika sätt skärmar av sitt tänkande från kritisk prövning. Den feedback, om gruppen, dess prestationer, dess effektivitet etc. filtreras så att den inte fungerar, om man vill uttrycka det i systemteoretiska termer. Mekanismen illustreras i figur 2. 11. I figuren renodlas förhållandet mellan en ledning för en verksamhet och verksamhetens konkreta arbete. Från ledningen går order till de som utför det konkreta arbetet. Till ledningen kommer en feedback i form av rapporter om det konkreta arbetets fortgång. Dessa rapporter utvärderas och kan ev föranleda nya eller förändrade order. När den filtrering av feedback förekommer, som jag stött på, utvärderas feedback enligt vissa



Figur 2.14 . Illustrerar hur en verksamhetsledning filtrerar bort viss feedback från det konkreta arbetet.

kriterier. Den feedback, som inte överensstämmer med ideologin eller myterna i ledningsgruppen filtreras bort. Endast förstärkande feedback tas emot. På detta sätt förändras fortlöpande verksamhetsledningens verklighetsbilder. De blir alltmer överensstämmande med ideologin eller myterna och allt mindre med den verklighet ledningen har att handskas med.

Crozier 44). kallar en filtrering av feedback för byråkrati, som han definierar

"A byreucratic organization is an organization that cannot correct its behavior by learning from its errors." s 187.

Detta är ett nödvändigt, men inte tillräckligt kriterium på byråkrati, som f ö på svenska är ett så mångtydigt ord (se Israel 45). volym 2 s 138.) att jag inte vill använda det i detta sammanhang. Det är här fråga om en orsak till oförmåga att bearbeta information eller skärma av sig från den. Denna oförmåga är inte ett resultat av organisationens utformning i sig. Byråkrati är ett ord för bara en effekt av den avskärmade värdemiljön. Oduglighet, med dess variationer, är en annan. Den avskärmade värdemiljö byggs upp genom att en grupp antingen skärmar av sig från de meddelanden, som innehåller feedback eller tolkar den som attitydförstärkande. Det är min slutsats att bakom en feedback, som inte fungerar, ligger auktoritära värderingar. Att den avskärmade värdemiljön så lätt kan utbildas i en ledningsgrupp beror på att kommunikationen i en verksamhet utformas på denna grupps villkor. I ett dynamiskt perspektiv, där de långsiktiga effekterna av en verksamhets utformning, dess organisation, undersöks spelar naturligtvis ledningens feedback en stor roll. En defekt feedback kan sägas underhålla och förstärka en avskärmad värdemiljö. För att den en gång skall uppstå krävs ytterligare förutsättningar. Det ovan nämnda provandet av olika handlingsalternativs effekter,

eller rättare sagt avsaknaden av en sådan prövning, spelar en betydelsefull roll. Till en defekt feedback hör avsaknad av effektivitetskriterier. Härigenom kan den attityd av försvarsreaktion uppkomma, som gör att ledningsgruppen kommer i försvarsställning och skiljer ut sig i "vi" och "dom". Det är en grogrund för en människoföraktande attityd.

Den avskärmade värdemiljöns begrepp förekommer här och var i litteraturen. I den organisationsteoretiska litteraturen har i huvudsak diskuterats fenomenet byråkrati enl. Croziers definition. Vad händer i verksamheter där den avskärmade värdemiljön dominerar arbetsklimatet och i synnerhet ledningens arbetsmiljö? Hur går det med utveckling? Hur påverkar den en verksamhets rörelse mot periferi eller centrum? Jag ser den avskärmade värdemiljön som en ganska naturlig, om än beklaglig, produkt i många hierarkiskt utformade verksamheter. Jag tycker att jag har stött på den i några miljöer. Jag tror att den är ett fenomen, som kräver en viss uppmärksamhet. Den tycks förhållandevis förekomma där kraven på effektivitet är låga. Hit hör främst icke konkurrensutsatta verksamheter.

2. 7. 2. AVSKÄRMAD VÄRDEMILJÖ ÄR RESULTATET AV EN PROCESS

Den avskärmade värdemiljön är säkerligen ett tillstånd, som utvecklas så smaningom, som ett resultat av en process. Jag har mycket svårt att tro att den skulle uppträda helt plötsligt. Jag har ovan antytt att jag förutsätter vissa faktorer för att den skall börja uppstå. Sedan underhålls och förstärks den av t ex defekter i feedback. Sett på detta sätt är den ett gradvis tilltagande tillstånd. Förändringarna kommer i mycket små "trappsteg", som få lägger märke till eller som i varje fall är för små att motivera kraftiga reaktioner på var för sig. Det är först, när man liksom en vandrare vänder sig om och tittar på den väg man gått, som man märker att det är en lång backe man har bakom sig. Jag tillämpar här resonemanget om den gradvisa förändringen, som bl a introducerades i organisationsundervisningen vid Företagsekonomiska institutionen i Lund under början av 70-talet. Jag tror att det är så man skall se på uppkomsten av den slutna värdemiljön. Ytterligare några faktorer kan bedömas bidra till skapandet av denna typ av miljö. Några av dessa faktorer förstärker andras effekt.

GRUPP-PSYKOLOGISKA EFFEKTER.

Gruppen utvecklar vissa normer, som förstärks i selektivitet i perception, informationsbehandling och minne. (Se Klapper: The effects of masscommunication. 1960). Utvecklandet av normer sker genom "sharing", dvs gruppmedlemmarna delar inställning i väsentliga frågor. (Newcomb 46). s. 226). Sharing har enligt Newcomb bl a följande konsekvenser:

1. Socialt stöd för den delade attityden.
2. Vidgat kognitivt innehåll i attityden.
3. Ökad attraktion mellan individerna.
4. Ökad gruppsolidaritet.

(Denna framställning stöder sig bl a på Novak m fl 47).).

Man kan sammanfatta dessa effekter så att de bygger upp "vi känslan" i gruppen. Man sluter sig samman. Kommer så denna

grupp i försvarsställning, därför att den kommer under socialt tryck tenderar det yttre trycket att få gruppen att sluta sig samman ytterligare. Är det en ledningsgrupp det är fråga om aktar den sig för att ta in några åsiktsmässiga särilingar.

URVALET TILL LEDNINGSGRUPPEN.

Ett sätt för en ledningsgrupp att t ex slippa ta intryck av feedback från resultaten av en verksamhet är att till ledningsgruppen rekrytera personer, som förväntas avstå från att ställa besvärande frågor. Genom att befordra "nerifrån" verksamheten i stället för att riskera att okända tas in utifrån kan ledningsgruppen arbeta för att bevara en värdemässig homogenitet. En bidragande faktor till denna mekanism är att det är ledningsgruppen, som reproducerar sig själv. Denna mekanism kan tänkas förekomma t ex i den representativa demokratis förhållanden. Jag har förut påtalat en strukturell klyfta mellan de som behärskar informationen och dess kanaler å ena sidan och medlemmarna å den andra. Där en sådan klyfta "fungerar" kan mycket väl ledningsgruppen tänkas reproducera sig själv. I "Sektion Bjärnum" beskriver jag detta, när Trä inte ville att Kenneth Green skulle bli ombudsman.

MAKTEN ÖVER KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN.

Det är ledningsgruppen i en verksamhet, som har makten över kommunikationsstrukturen. Den avgör vilken information, som skall föras ned i hierarkin, och vilken information som skall föras upp tillbaka. Om man med en förenkling kallar den information, som förs ned för order, och den som förs tillbaka för rapportering så har man fått en nomenklatur som överensstämmer med det vanliga företagets och med vars hjälp man kan skilja informationsströmmarna åt.

Ledningsgruppen har makt över hur rapporteringen utformas. I de flesta verksamheter sker rapportering genom att någon form av formulär fylls i och tillställs ledningen. Genom utformningen av formuläret kan ledningen styra rapporteringen så att den sker på villkor som ledningen kan acceptera. Om hur ledningen påverkar kommunikationsstrukturen visar Utterström 48).

This myth was clearly expressed and reinforces during the 1960:s in various ways through farmers magazines, books and at the meetings of the cooperatives. Persons critical to the myths accuracy had difficulty in finding a form for their opinions, because the myth-makers controlled the information channels. However the truthfulness of the myth has been questioned in several studies. (s. 231.)

Utterström anger här klart vad makten över verksamhetens kommunikationskanaler betyder för ledningen att etablera och försvara sin "ideologi". Kommunikation i en verksamhet sker på ledningsgruppens villkor. Undantag föreligger vid framgångsrik penetration nedifrån. Se 2. 3. 9.

2. 7. 3. AVSKÄRMAD VÄRDEMILJÖS EFFEKTER PÅ VERKSAMHETEN

En av effekterna av den avskärmade värdemiljön är att ledningen för en verksamhet använder sig av verksamhetens kommunikationssystem för att försvara sig mot kritik. Sandberg 49). s.

40. redogör för två former som detta skydd kan ta enligt Tomas Mathiesens politiska aktionsteori. Den ena av dessa metoder är INDEFINIERING. denna innebär att kritiken omformas, inkapslas och integreras med det system den kritiserar. Härigenom desarmeras den och behöver i varje fall inte leda till några systemförändringar. Den andra formen är UTDEFINIERING. Detta innebär att kritiken utplånas, (t ex får den inga kanaler), inkapslas och ignoreras. Att kritiken inkapslas kan ta formen av att förklara den kritiserande gruppen så stollig att man inte behöver ta den på allvar (den ignoreras). Sandberg anger ytterligare en aspekt av hur ledningen kan hantera kritiken:

För att kunna indefiniera eller utdefiniera kritiken fordras att man har något att definiera. Därför söker den etablerade institutionen tvinga kritikern att vara konstruktiv, att presentera utformade alternativ och positiva målsättningar. ("Det är lätt att hitta fel, gör något konstruktivt i stället"). Men kritikern har inte resurser att arbeta fram ett alternativ med lika bra underlag som institutionen, och han kan inte sätta någon större makt bakom. Presenterar han ändå ett alternativ utgående från sitt alternativa perspektiv på verkligheten kan det utdefinieras som orealistiskt och osakligt. Godtar han systemets perspektiv och språk indefinieras han som en ofarlig, variation, som nyttiggöres för systemets legitimering och anpassning. (s. 41).

En annan effekt av den slutna värdemiljön är att det knappast kan förekomma någon utveckling i en sådan miljö. För att utveckling skall kunna ske bör åtminstone ett paradigmbyte vara en hypotetisk möjlighet. Men i en miljö som inte kan diskutera det gällande paradigmet ofullkomligheter - utan ägnar sig åt att prisa det och odla det, kan inte ens den första fasen i det av Kuhn beskrivna paradigmbytet äga rum. Ännu mindre ges här något utrymme för en fortsättning av utbytesprocessen.

När en verksamhetsledning tappat greppet om utvecklingsmöjligheterna tenderar verksamheten att "kana" ned på centrum/periferi-stegen. Verksamheten förlorar maktresurser av olika slag. Kritiken från medlemmarna ökar och ledningen försvarar sig allt hårdare mot opposition.

Den avskärmade värdemiljön hänger alltså samman med en begynnande eller förstärkt periferiposition. Av den anledningen borde verksamhetens vitalitet vara ett mål för verksamhetsledningen. Det kan vara lite ansträngande på kort sikt, men på lång ha otvetydiga fördelar.

En avskärmd värdemiljö medför sämre beslut och därmed sämre effektivitet. För att en process som leder till sådana effekter skall kunna fortgå under lång tid krävs att kraven på verksamhetens resultat kan hållas på en sådan nivå att verksamhetens anslag inte kommer att störas av något missnöje. En konkurrensskyddad miljö är därför i det långa perspektivet en förutsättning. I den konkurrensskyddade miljön kan de sysselsatta också odla andra intressen än de, som direkt sammanhänger med krav på goda resultat.

2. 8. OM MEDLEMMENS FÖRHÅLLANDE TILL MAKTEN.

Vad gör en medlem, ställd inför maktens fullbord? Hur förhåller den sig till den verksamhet, som skall tillvarata dess intressen, är sådan att han eller hon inte längre kan solidarisera sig med verksamheten? Det är ytterst en fråga om hur man förhåller sig till makten. Det finns ett antal vägar öppna.

Hirschman 50). tar upp de möjligheter, som står till buds, när en individ inte längre accepterar vissa grundläggande värderingar i sin organisationsmiljö. Utgångspunkten för Hirschman var den amerikanska staten, vietnamkriget och medborgaren. Men han förde denna konflikt till ett principiellt perspektiv genom att påpeka att det egentligen är samma konflikt, som en förälder kan ha mot skolan, där hans barn erhåller en undervisning, som strider mot föräldrarnas övertygelse. Det kan gälla en medlem i en facklig organisation, där han eller hon tror, att man måste vara medlem och fackets samhällsmål skiljer sig från de egna. Relationen till denna studie är att den makt, som bestämmer utformningen av denna värdemiljö, är ett centrum och individen, ur vars synpunkt Hirschman ser problemet, ingår i periferin.

Hirschmans utgångspunkt är vidare att centrat inte utan vidare kommer att överge den hållning det intagit. Vad den enskilde då kan göra sammanfattar Ake Sandberg 51). (s. 42ff.) i en fyrfältsfigur, som redovisas här nedan:

Exit? Voice?	Göra uttåg	Stanna kvar
Vara tyst	Sorti	Anpassning
Ge hals	Protest	Motstånd

Figur 2.15 . Sandbergs sammanfattning av individens handlingsvägar enligt Hirschman.

I ovanstående figur används termen sorti i betydelse tyst uttåg. Protest reserveras för ett uttåg följt av öppen kritik eller motorganisering. Att stanna kvar och ge hals, individuellt eller kollektivt, benämns motstånd. Att tyst stanna kvar benämns anpassning. Sandberg sammanfattar:

Figuren kan ses antingen som en analys av tre olika riktningar i vilka en organisationsmedlem (Sandberg arbetar med ett annat organisationsbegrepp än jag gör) kan röra sig från den övre högra rutan för att med olika strategier förändra organisationen eller som en beskrivning av positioner i förhållande till en viss organisation (utom, inom). (s. 47 o. 48).

Sandberg drar slutsatsen att Hirschmans resonemang först blir intressant, när man för in en tredje dimension nämligen om dessa aktioner, (eller intagandet av positioner), sker indivi-

duellt eller kollektivt. Om man gör det individuellt, menar Sandberg, så kan man bara nå personliga fördelar. Vidtager man kollektiva aktioner kan man åstadkomma (i bästa fall) en grundläggande förändring. Slutsatsen blir då att frågor, som hur en folkrörelse organiseras eller hur man mobiliserar, blir intressanta frågor.

När jag nu diskuterar olika handlingsvägar som exit eller voice så är jag medveten om att det i svensk fackföreningsrörelse är mycket vanligt med det tysta kvarstannandet, dvs "anpassning". I en väl fragmenterad periferi möts begrepp som motororganisation med en iskall och oförstående tystnad. (Det är så sällan som fyrfältsbilder fungerar som rimliga verklighetsbilder!) Det är min iakttagelse att vi här snuddar vid en anledning till det låga antalet engagerade medlemmar i den svenska fackliga verksamheten. Detta fenomen skulle mycket väl kunna vara resultatet av en långt gången process, vars huvuddrag jag skall söka beskriva.

På de engagerade medlemmarna har det ställts vissa krav. Bl a genom sammankopplingen av arbetarrörelsen i två grenar, en facklig och en politisk, har en del av de krav, som ställts, varit av politisk karaktär. Politik är emellertid inte fråga om att oförtrutet i tid efter tid arbeta med samma medel mot eviga mål. Politik kräver en viss anpassning till förändrade förhållanden. Ibland gäller det också att utnyttja situationer som den egna rörelsen inte skapat utan uppstått till följd av andra aktörers åtgärder. Det innebär att man för att vara "rätt-trogen" i det ena tillfället skall kunna tala om mommens fördärliga effekt för att i nästa ögonblick kunna prisa dess enastående goda egenskaper. Om det vid sådana tillfällen finns medlemmar, som inte förstår de nya tongångarna, utan envetet håller fast vid de gamla visheterna, blir de tillsagda att "hålla käft". En del gör det. De ägnar sig åt annat, kanske åt sin familj eller sommarstuga eller överhuvud taget något, som ger en smula belöning för mödan. För varje nytt krav av detta eller liknande slag sjunker antalet engagerade. Så kommer "kappvändningar" eller obehagliga moraliska ställningstaganden, som engagerade har haft krav på sig att acceptera, för att få behålla inflytande av något slag. Antalet engagerade har sjunkit men inte asymptotiskt närmat sig 0. Tjänstemannadelen av Rörelsen kommer nämligen inte att i brådskastet överge den. Men när det har inträffat, och det praktiskt taget bara är tjänstemän kvar, har också Rörelsen slutat att vara en folkrörelse. De moraliska svårigheter jag nämnde ovan avsågs vara av det slag som när goda vänner utesluts ur en folkrörelse fast de har uppfattningar, som i väsentlig art inte skiljer sig från de egna. Detta pekar på ytterligare en möjlighet för ett centrum att exploatera sin periferi. Det är en slags moralisk exploatering.

Denna modell har återförts till undersökningsområdet, dels när jag fungerat som lärare vid fackliga kurser, dels i olika gemenskapssituationer. Jag har inte hittills mött annat än en hög grad av förståelse och positivt gensvar.

2. 9. SAMMANFATTNING.

Makt har diskuterats i endast liten omfattning i företagseko-

nomisk organisationslitteratur. Detta har bl a påtalats av Ehrlemark m fl. En anledning kan vara att det är ett svår-fångat begrepp. Jag har analyserat mina fallstudier med begrepp och strukturer hämtade från Galtung. Detta har inneburit ett skifte av perspektiv eller systemnivå. Galtungs modeller är avsedda för en global nivå. Jag har anpassat dem till en mikronivå. På denna nivå har modellerna erbjudit analysmöjligheter, som tillfredsställt både beskrivnings och förståelseaspekter.

De, Galtungs begrepp och strukturer, som jag använt är beskrivande maktbegrepp som autonomi och dominans, olika former av resursmakt och strukturell makt samt centrum/periferi-modellen. Med dessa begrepp och strukturer har jag förmedlat en ökad förståelse av det hierarkiska systemet. För att beskriva verksamheter som fackföreningar är detta betydelsefullt eftersom makt är ett mera uttalat mål, än i många andra verksamheter. Jag har också fäst uppmärksamheten på den autonoma maktens betydelse. Ofta betraktas makt och dominans som synonymer. Detta skulle kunna leda till att t ex en fackförening väljer en mindre övertänkt strategi.

Från den socialpsykologiska litteraturen har jag inhämtat att den auktoritära personlighetstypen söker makt i högre grad än den liberala. Eftersom denna personlighetstyp också är mindre känslig för feedback i en verksamhet refereras något av den omfattande forskningen om den auktoritära människan. Även om denna forsknings metoder borde vara möjliga att förbättra, innebär det samlade resultat denna forskning givit, att den bör beaktas i den företagsekonomiska organisationslitteraturen. Den auktoritära människan är en god "klättrare i karriärstegen", och har befunnits vara mera misstänksam, ohederligare, oansvarigare, opålitligare och mera socialt konformistisk än icke-auktoritära. Därför att en sådan människa är mindre känslig för feedback uppstår lätt, där auktoritära sitter i ledningen, en avskärmad värdemiljö. Där verksamhetens ledning behärskar den interna kommunikationsstrukturen avskärmar man sig från kritik och information, som kan leda till omorientering. Detta är både ett organisationsproblem och ett problem för undersökare, som vill utforska denna miljö.

Kapitlet avslutas med att referera en diskussion om hur medlemmen i en facklig verksamhet kan förhålla sig om den ogillar hur makten i verksamheten utövas.

Men jag har också pekat på resurser, som facket kan utveckla. Jag har visat hur det genom att medlemmarna sätter igång en egen utveckling kan skapa flera centra, d v s öka den totala makten. Jag har pekat på betydelsen av resursmakt. Den främsta resurs facket har är dess medlemmar. Hur skall facket vara organiserat för att utveckla denna resurs? Vilka begrepp och idéer skall facket arbeta med för att få med sig sina medlemmar? Hur skall medlemmarna kunna kontrollera de, som de satt att sköta den fackliga administrationen? Det är frågor, som pekar mot fackliga organisationsteorier. I nästa kapitel söker jag identifiera möjligheter till en utveckling av organisationen av facklig verksamhet.

NOTER TILL KAPITEL 2.

1. Hellquist, Elof: "Svensk etymologisk ordbok". Gleerups. 1970. Volym 1, s. 621. Se även s. 637 och 674.

2. Daudi, Philippe: "Makt, diskurs och handling". Studentlitteratur. 1984.

3. Relationens art spelar roll för möjligheterna till maktutövning. En mindre post aktier i ett stort företag kan säljas eller köpas på börsen utan märkbar maktdimension i relationen mellan köpare och säljare. I en mera långsiktig utbytesrelation är däremot maktdimensionen mera påtaglig. Berör relationen vitala intressen hos endera parten blir den än mer påtaglig. Man tycks kunna iakttaga en slags maktens gravitationslag där makteffekten avtar med utbytesrelationens betydelse och parternas förmåga att upphäva varandras makt.

4. Jag har talat med politiker om maktbegreppet. En riksdagsman sa att det var hans uppfattning att politiker valde att i stället för makt använda andra, mindre negativt värdeladdade, ord som inflytande etc. Denna uppfattning har bekräftats av flera politiker. Företagsledare talar sällan om makt. Jag refererar nedan i texten citat av Voslensky, som påtalar att makthavare har ett behov av att "camouflera" sitt maktinnehav. Se f ö Ehrlemark m fl.

5. Svalander, Per-Axel: "Att förnya sjukvårdens organisation". Liber Läromedel, Lund. 1979.

6. Berg, Per-Olof: "Emotional Structures in Organizations: A study of the process of change in a swedish company". Studentlitteratur. 1979.

7. Lukes, Stephen: "Power - a radical view".

8. Sjöstrand, Sven-Eric: "Organisationsteorier". Studentlitteratur. 1978.

9. Israel, Joachim: "Sociologi". Aldus/Bonnors. 1975. 2 volymer.

10. Jag är medveten om att ett val av en modell alltid måste leda till någon slags renodling av det man beskriver. Men en renodling kan tänkas efter linjer, som inte i första hand är partipolitiska.

Ett medvetet val av partipolitisk ensidighet kan leda till trovärdighetsproblem för en rapport.

11. Voslensky, Michael: "Nomenklatura. Om den härskande klassen i Sovjetunionen". Tiden. 1982.

12. Djilas, Milovan: "Den nya klassen". Natur & Kultur. 1957. Voslenskys val av "Den härskande klassen" är inspirerat av Djilas, som har utförligt refererar. Men, säger Voslensky, Djilas skrev bara om Jugoslavien, och det är inte typiskt för realsocialismens länder.

13. Myrdal, Gunnar: "Hur styrs landet? 1." Rabéen & Sjögren. 1982.

14. Galtung, Johan:

"EG- den nya supermakten". Prisma. 1973.

"Fredsforskning". Prisma. 1967. "Impersialismen - en strukturell teori". Utrikespolitiska Institutets serie Internationella studier nr 8 1972.

"Är fred möjlig?" Prisma. 1975.

I texten säger jag att jag skall redogöra för Galtungs uppfattning av makt. Det gäller en syn som bygger på ovan angivna verk, samt personlig kommunikation. Tidsgränsen för denna syn sätter jag t o m 1975. Den utveckling, som har skett därefter, har jag inte tagit med.

15. Att låta en modell byta systemnivå innebär alltid att man "väldför" sig på begrepp och strukturer i modellen. Där man t ex på en internationell systemnivå talar om militär som våldsmedel mellan nationer, måste man t ex anpassa våldsmedelet till den nivå som man ersätter den internationella med.

16. Bacharach & Baratz: "Makt och fattigdom". W&W-serien, Stockholm. 1972.

17. Ett exempel är att Bjärnums socialdemokrater uppmanade partiet att göra något åt den befarade arbetssituationen i Bjärnum. En utredning hade visat att många jobb hotades pga industrins svårighet att samarbeta och utvecklas. Man lät då LIC köpa PersonVerken. Bjärnums problem var därmed lösta på kort sikt. I gengäld hade partiet skaffat sig ett långsiktigt inflytande över en betydande del av produktionskapaciteten i samhället. När sedan facket och företagsledningen kom ihop sig organiserade LIC om sina företag, så att t ex lokal styrelserepresentation i PersonVerken blev en omöjlighet.

18. Wärby Bryggerier AB hade produktion på tre ställen, i Wärby, Sollefteå och i Åstorp. Man hade en betydande överkapacitet och var tvungna att skära ned produktionen. Ett bortfall av produktionen i Åstorp var "en droppe i havet". Facket i Åstorp sökte då samverka med facket i Sollefteå, som stod närmast i tur att också bli av med produktion. Där kände man sig trygg i sin norrlandsposition och vägrade samverka. Facket i Sollefteå ansåg det vara politiskt omöjligt för KF att skära ned produktionen i Norrland. Man ansåg sig också ha fått betryggande försäkringar. Strax efter att anläggningen i Åstorp var nedlagd drogs den ena av de två tappningslinjerna in i Sollefteå. Ett exempel på fragmentering genom en kombination av lugnande besked och tidsplanering.

19. Sharp, Gene: "The Politics of Nonviolent Action". Tre volymer. Extending Hoizons Books. Porter Sargent Publishers. Boston. 1973.

20. Hofstadter, Douglas R: "Gödel, Escher, Bach". Se sid. 326.

21. Ehrlemark, Gunnar o. Ulla: "Styrt ostyrt och vanstyrt" Studentlitteratur. 1980.

22. Galtung, Johan, personlig kommunikation. Galtung uppger han fick ideén om centrum/periferi modellen när han för att förflytta sig mellan två relativt närbelägna städer i Sydamerika var tvungen att flyga via New York. Synsättet anses av andra än Galtung ha blivit inspirerat av A G Frank (Capitalism and underdevelopment i South America. 1967) som skapade begreppen metropoler och sateliter. De senare var avhängiga av metropolerna.
23. Centrum/periferi begreppets spridning framgår bl a av dess användning i regionalpolitiska sammanhang. Se t ex Håkansson, Lennart: "Har nordkalotten en framtid..." Nordkalottsymposiet. Högskolan i Luleå. 1980.
öström, Kjell: "Blandekonomi, statskapitalism eller militant regionalism. Hur skall vi ha det i Norrbotten under 80-talet?". Skrivarförlaget/Norrbottens Bildningsförbund. 1980.
24. Mattson & Wigblad: "Fackligt inflytande över investering. 2.AB Järnförädling - analys". Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping. 1981.
25. Sandkull, Bengt: "Från företagskriser till industripolitik". Liber. 1979. Sandkulls artikel heter: "Koncerner som hinder för näringslivets nyorientering".
26. Palm, Göran: "LME-studien ".
27. Wallraff & Engelman: "Ni däruppe - och vi här nere". Stockholm. 1974.
28. Kvarnstedt, Torgny: "Slamfarmen". Prisma. 1977.
29. Haraszti, Miklos: "Arbetare i en arbetarestat". Pan. 1976.
30. Manchester, William: "The arms of Krupp 11587 - 1968".
31. Wright, Patrik J: "On a clear day you can see General Motors".
32. Sampson, Anthony: "The seven sisters". Coronet Books. 1976. "The sovereign state". Coronet Books. "The Arms Dealers".
33. Borkin, Joseph: "The Crime and Punishment of I G Farben". Pocket Books. 1979.
34. Sloan, A P Jr: "My years with General Motors". 1963.
35. Krock, Ray: "Grinding it out. The making of Mc Donalds". 1977.
36. Dixon, Norman F: "On the psychology of military incompetence". Futura Publications Ltd. 1979.
37. Wilson, G D (ed.): "The Psychology of Conservatism". Academic Press. London. 1973.

38. Milgram, S: "Obedience to Authority". Tavistock. London. 1974.
39. Se Dixon op cit.
40. Rokeach, Milton: "The Open and Closed Mind". Basic Books. New York. 1960.
41. Janis, Victor: "Victims of Groupthink". Houghton Mifflin. Boston. 1972.
42. Fair, C: "From the Jaws of Victory". Simon & Schuster. New York. 1971.
43. Dixon op cit.
44. Crozier, Michel: "The bureaucratic phenomemon". Phoenix Books/The University of Chicago Press. 4:de uppl. 1969.
45. Israel, Joachim: "Sociologi". op cit.
46. Newcomb, Turner & Converse. Tavistock. 1965.
47. Nowak, Carlman & Wärneryd: "Masskommunikation och åsiktsförändringar". Stockholm. 1966.
48. Utterström, Carl: "Organizational visions, ideologies and the cooperative myth". Sveriges Lantbruksuniversitet. April 1980.
49. Sandberg, Åke: "En fråga om makt". Stor Prisma. 1975.
50. Hirshman, Albert: "Exit voice and loyalty". Svensk utgåva: "Sorti eller protest. En fråga om lojaliteter". Rabén & Sjögren. 1972.
51. Sandberg, Åke: "En fråga om makt". Stor Prisma. 1975.

KAPITEL 3

OM FACKLIG LEDINGSFILOSOFI.

INNEHALLSFÖRTECKNING:	SID:
3. 0. INLEDNING	74
3. 1. LEDNINGSGFILOSOFI - EN REFERENSRAM	75
3. 2. FÖRETAGSLIKNANDE FÖRHALLANDEN	76
3. 3. ATT SÖKA EN FACKLIG LEDNINGSGFILOSOFI	80
3. 3. 1. JÄMFÖRELSE AV FACKLIG VERKSAMHET MED FÖRETAGSLIKNANDE	80
3. 3. 2. ORGANISATIONSPRINCIPER	82
3. 3. 3. EFFEKTIVITETSKRITERIER	87
3. 3. 4. MAL CH EFFEKTIVITET I HIERARKIN	
3. 3. 5. EFFEKTIVITETSMATT I FACKET	92
3. 3. 6. FACKETS STRUKTURERADE KONFLIKT	94
NOTER TILL KAPITEL 3	97

3. O. INLEDNING.

Under mitt arbete med insamling av material till fallstudierna observerade jag en brist på intresse för organisationsfrågor inom facket. Den organisationsdebatt, som fördes var torftig. Den gällde huvudsakligen frågor som antalet ombudsmän per kansli för att klara semester, sjukdom och liknande störningar i arbetet. Jag observerade t o m en påtagligt motstånd mot att diskutera organisation i den mening som organisationsteoretiker lägger i ordet. Debatten tycktes tabubelagd. Hur Rörelsen var organiserad anstod inte dem på fältet, ombudsmän, klubbordförande m fl, att ifrågasätta. Det var ju självklart hur den skulle se ut. Det var inte bra som det var, men det var så det skulle vara!

Bakom denna attityd finns det åtminstone två orsaker:

1. Det är inte "inne" eller "fint" att diskutera organisation i Rörelsen. Ingen tycks ha gjort karriär på organisationsfrågor. Däremot är politiska frågor "inne". I Rörelsen är organisationsarbete är ett nödvändigt ont, som man tar på sig för att få ägna sig åt politik.
2. I samband med studierna av Sektion Bjärnum fäste det lokala facket min uppmärksamhet vid en motsägelser i den allmänna fackliga hållning till fackets organisation. Å ena sidan har facket en organisatorisk överbyggnad en struktur, som bär specialistkunskande, orderstruktur, centralstyrd information; dvs en rad överordnade funktioner. Å andra sidan är dessa funktioner, med sina aktörer, formellt underställda medlemmarna genom den representativa demokratin. Eftersom de inte på en gång kan vara över- och underordnade säger företrädarna, att de är underordnade medlemmarna. Men en så tung beslutsapparat skulle inte fungera i det dagliga arbetet. Alltså blir verksamhetsledningen i verkligheten självständig och överordnad medlemmarna. Facket styrs uppförifrån. Skall den fackliga verksamheten kunna initiera ett utvecklingsarbete av sin organisation, måste sådana motsägelser först lösas upp. Det är emellertid inte någon lätt uppgift. Dels skulle en väsentlig del av fackets mytbildning ifrågasättas, dels kan myten ha en viss kontrollerande effekt på alltför ambitiösa tjänstemän. Alltså lämnas organisationsutveckling därhän.

För att lösa problem, som sammanhänger med detta slag av organisatorisk mytbildning, kan man i princip gå två vägar:

1. Verksamhetsledningen går ut till medlemmarna och förklarar att verksamhetens "ideologi" innehåller ett antal myter, som inte är relevanta. Därför ber verksamhetsledningen att medlemmarna skall tänka om och ersätta tankarna $x_1 - x_n$ med föreställningarna $y_1 - y_n$. Det kan vara besvärligt att få detta genomfört utan för många besvärande frågor m.m. Dessutom är det svårt att examinera medlemmarna på de nya föreställningarna.
2. Verksamhetsledningen omprövar själva ett antal myter, men avstår från att diskutera detta med medlemmarna. I kontakten med dessa upprätthålls myterna, men vid fattandet av beslut stöder ledningen sig på en tankeapparat, som är

grundad i verkligheten. Ett sådant förfarande kan leda till behov för verksamhetsledningen att skärma av sig från dialog med medlemmarna. Dialogen kan verka avslöjande när det gäller verksamhetsledningens uppfattning (det kan kallas ideologisk renhet eller något liknande). Att en verksamhetsledning skärmar av sig från dialog med medlemmarna kan vara en rationell handling.

Syftet med detta kapitel är att med en normativ ansats presentera några strukturer och begrepp, som underlättar sökandet efter en ledningsfilosofi med företagsekonomiska inslag. Detta är en väsentlig uppgift för facklig ledning eller management. De begrepp jag implicerar i detta är bl a optimal resursallokering, effektivitet och för verksamheten relevanta organisationsprinciper. Det betyder däremot inte att verksamhetens resultat behöver mätas i strikt ekonomiska termer. Ett av de mål, som undersökningarna visat behovet av, är en utveckling av den maktresurs, som medlemmarna utgör. Detta framgår inte minst av föregående kapitel. Det kan t ex vara en god ekonomi att utveckla den resursen.

Jag söker nå detta syfte genom att först introducera begreppet ledningsfilosofi varmed jag avser den uppsättning föreställningar, som styr ledningens arbete. Därefter kontrasterar jag facket ledningsfilosofi mot den i en verksamhet under affärsliknande förhållanden. Endast genom jämförelse är det möjligt att identifiera och analysera likheter och skillnader. Jag fäster speciellt uppmärksamheten vid de skilda förutsättningarna för respektive verksamhet. De skiljer sig bl a när det gäller resurser och målsättning. Jag sätter de olika slagen av effektivitet i relation till de olika slag av krav, som man ställer på de båda slagen av verksamhet. Ett väsentligt inslag i skillnaden är den organisationsprincip som kallas representativ demokrati. Den har, som antytts ovan, stor betydelse för utformningen av fackets organisationsstruktur. Därför analyserar jag demokratin som organisationsprincip.

Nedanstående analys gör inte anspråk på att vara fullständig och allt genomlysande. Min kunskap om facket är alltför begränsad. Jag har endast haft att göra med en liten del av ett stort fack. Analysen nedan får därför ses som en början, som ett sätt att inleda ett samtal som rätteligen bör föras av facket i facket. Det kanske rent är ute bland medlemmarna ett sådant samtal skall föras. Det var sådana samtal i Sektion Bjärnum, som ledde till sektionens utvecklingsprocess.

3. 1. LEDNINGSFILOSOFI - EN REFERENSRAM.

De företagsekonomiska organisationsteorierna utgör teoribildningar, som beskriver, förklarar och förutsäger de förhållanden, som påverkar organisationslösningar i företag och i någon mån förvaltningar. Organisationsläran saknar allmänt omfattade definitioner av vad en organisation är. Sjöstrand 1). (s. 21 - 32), för att ta ett exempel, refererar olika författareshetens åsikt om vad som är en organisation och vad som kan vara något annat. Sjöstrand kopplar organisationsbegreppet till kompetensbegreppet. (s. 32 ff). Några entydiga svar lämnar givetvis inte Sjöstrand eftersom det finns råder en stor variation när

det gäller, vad man vill lägga in i begreppet.

Jag definierar nedan några väsentliga begrepp, som är användbara, när man diskuterar verksamheters organisation. Jag gör det utan att ta ställning till den diskussion Sjöstrand refererar.

VERKSAMHET motsvaras av vad vi intuitivt uppfattar som verksamhet; man gör eller tillverkar någonting. Verksamhetsbegreppet är alltså knutet till någon form av handling. Det konstituerar huvuddelen av vad jag också kallar verksamhetens konkreta arbete.

ARBETSSTÄLLE är den lokal eller plats, där verksamhet bedrivs.

ORGANISATIONSTEORIER är ett antal fragment, överordnade föreställningar, som beskrivs med begrepp och deras sammanhang. En teori är en ännu ej förkastad produkt av kunskapsbildning inom området (Sjöstrand s. 16).

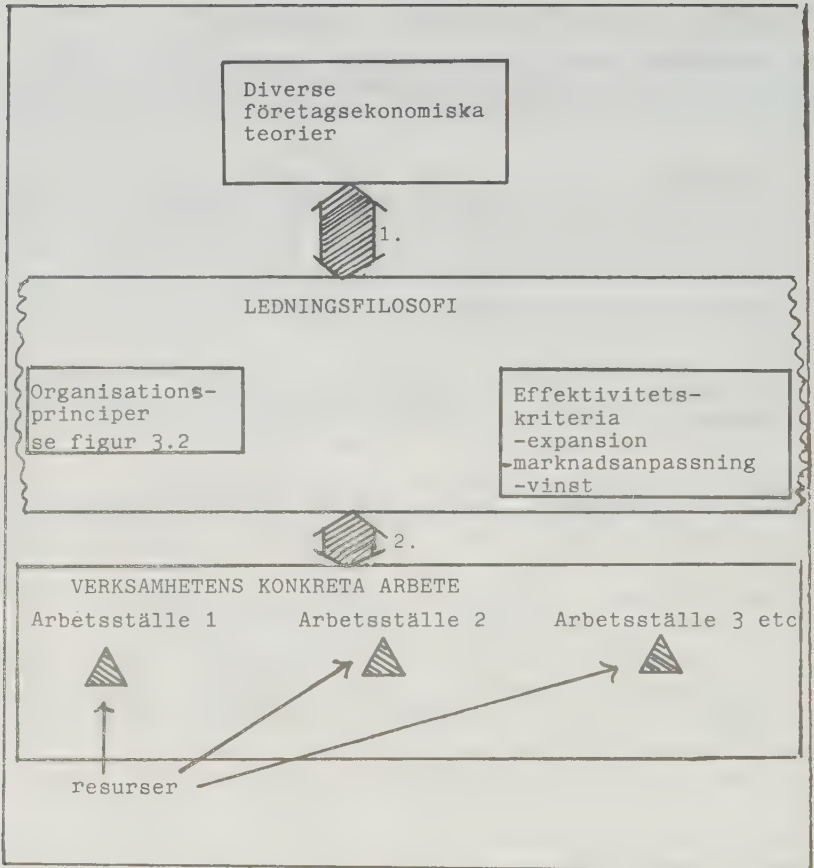
ORGANISATIONSPRINCIPER är en normativ beskrivning av hur en verksamhet är strukturerad avseende mål, arbetsuppgifter, arbetsfördelning och relationer mellan individerna.

ORGANISATION är ungefär den ytstruktur en verksamhet har; hur organisationsprinciperna omsatts i praktiken.

LEDNINGSFILOSOFI är ett samlande begrepp för hur i huvudsak organisationsprinciper och effektivitetskriterier har smälts samman till ett system; hur man utnyttjar en affärsidé.

Det finns ett ömsesidigt samband mellan den konkreta verksamhetens miljö och betingelser samt de relevanta organisations-teorier och effektivitetskriterier, som påverkar ledningsfilosofin för en verksamhet. Jag utgår vidare från att utformningen av en ledningsfilosofi påverkar en verksamhets organisation (under förutsättning att man lyckas att omsätta ledningsfilosofin till en organisationsplan och implementera denna i verksamheten). Jag implicerar alltså här ett ömsesidigt beroende och förutsättningar om ett orsak-verkan förhållande, som jag kommer att analysera i avsnitt 5. 1. Samtidigt föreligger ett sökande efter "fit" eller "match" mellan de olika delsystemen hos den aktör som leder verksamheten. Detta system skapas dels genom att välja ut relevanta organisationsprinciper och effektivitetskriterier, dels genom att omsätta dem i praktisk handling i det dagliga arbetet med ledning av verksamheten. Detta systemskapande är management.

I figur 3. 1. illustreras min referensram. De ömsesidiga beroendena illustreras med pilar nr 1 och 2. Verksamhetsdefinitionen har gjorts rymlig. Detta innebär att den verksamhet, som diskuteras, kan vara av skiftande slag. Kunskapsutvecklingen inom företagsekonomi har emellertid huvudsakligen ägnats företag och offentlig förvaltning. I samband med min undersökning fann jag att företagsekonomins organisationslära



Figur 3.1 illustrerar samandet mellan organisations-teorier, ledningsfilosofi och verksamhetens kon-kreta arbete under företagsliknande förhållanden.

gav föga vägledning inför frågor från t ex fackliga ledare hur deras verksamhet skulle organiseras och ledas. 2). Inte heller har jag funnit någon företagsekonomisk organisationslära för t ex politiska partier eller andra facket liknande verksamheter, som kunnat adapteras till fackets speciella förhållanden. Jönsson 3). behandlar interaktionen mellan kommunala tjänstemän och politiker. En av honom skapad modell diskuteras i avsnitt 3. 2. Mitt fortsatta sökande är följaktligen tentativt.

3. 2. FÖRETAGSLIKNANDE FÖRHÅLLANDEN.

Jag avser att här analysera referensramens anpassning till en verksamhet, som bedrivs under företagsliknande förhållanden. Jag uppehåller mig därvid främst vid ledningsfilosofins anpassning till dessa förhållanden. Avsikten är att genom att jämföra de förhållanden som råder för företagsliknande verksamhet med dem som råder för facket söka relevanta tankestrukturer för fackliga förhållanden.

För att underlätta förståelsen av figur 3. 1. och den fortsatta analysen kommer jag att utveckla begreppet ledningsfilosofi. Ledningsfilosofin är uppbyggd huvudsakligen av effektivitetskriterier, organisationsprinciper, marknadssyn och investeringskriterier samt ett antal andra element som varierar från verksamhet till verksamhet. Till en del sammanfaller begreppet med kulturen för det specifika företaget. Denna kultur har skapats av olika element, som ackumulerats under företagets historia, av det som vid olika tidpunkter ansetts vara effektivt. Till ledningsfilosofin hör också den i verksamheten gängse sättet att hantera visshets- och ovisshetsproblem t ex i samband med investeringar. Ledningsfilosofin, när den blir kvantifierad, är managements normativa standards.

EFFEKTIVITETSKRITERIER.

I företag är det främst tre effektivitetskriteria, som kommer till praktisk användning. Vickers 4). använder i detta sammanhang ett systemteoretiskt språk.

"Standards and thresholds are the settings of the system; these signals of match and mismatch alert the need for regulative action". (s. 76). De är:

VINST. Här avses en stor frihet, när det gäller val av vinstbegrepp. I olika företagsledningsgrupper mäter man vinst på olika sätt. Man kan förutsätta en korrelation mellan verksamhetens omfattning och komplexitet å den ena sidan och vinstbegreppets eller -begreppens antal och komplexitet å den andra. Vinstbegreppet är både ett mått på den totala verksamheten och på delarnas effektivitet. Delarna kan utgöras av arbetsställen, profitcenters, divisioner, produkter eller produktgrupper eller man väljer vilket eller vilka subsystem man önskar välja.

MARKNADSANPASSNING används som ett, närmast strategiskt, komplementär mått på effektivitet vid sidan av vinst. I en utvecklingsfas för ett system eller subsystem, där man ännu inte kan kvantifiera vinst eller expansion fyller kriteriet ett

tomrum. Det är också användbart för att planering och utvärdering av verksamhet i anknytning till begreppet produktcykel som t ex Boston Consulting Group har gjort sig till talesman för.

EXPANSION är ett begrepp, som är intimt förbundet med företagsverksamhet. Inte sällan mäts en företagslednings skicklighet inte bara i vinstens utveckling utan också i hur snabbt företaget expanderar sin verksamhet. Stundom "köpes" denna expansion i form av fusion med andra företag.

I förvaltningar arbetar man med ytligt sett annorlunda effektivitetskriterier. I allmänhet betonas organisationsprinciperna mer än effektiviteten. Om än mindre betonade finns effektivitetskriterierna där och är djupare sett snarlika dem i företagen.

ORGANISATIONSPRINCIPER.

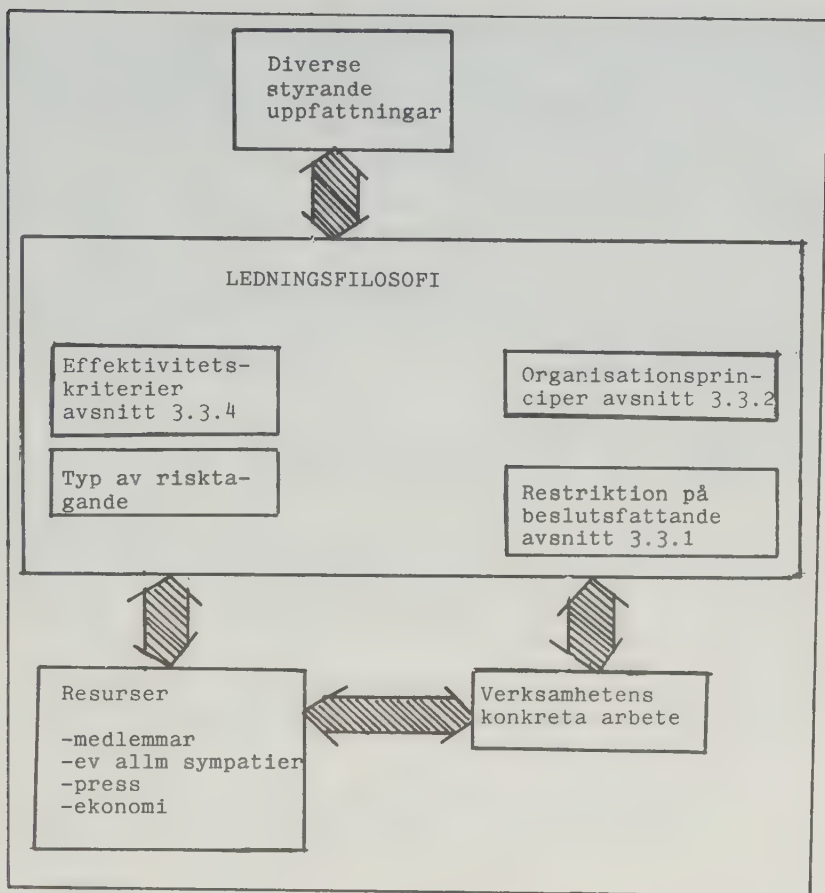
Det är principer, som verksamhetsledningen tillämpar eller söker tillämpa. Det är ju inte alltid man lyckas. Rhenman m fl 5). s. 22 o. 23. anger dessa efter Stieglitz (1961). Jag redovisar nedan dem, men har ändrat i Rehnmans framställning och gett dem en mera generell innebörd. Jag betonar också något hårdare än Rhenman att organisationsprinciperna utgör ett delsystem av ledningsfilosofin.

MÅL. Verksamhetens mål och delmål.
ARBETSUPPGIFTER och ARBETSFÖRDELNING. Beskriver en befattnings ansvarsområde. De funktioner verksamhetens enheter tilldelas i förhållande till målsättning. Effektivitet och ekonomi i verksamheten.
BEFOGENHETER. Utformningen av befogenhetslinjer från verksamhetens topp och nedåt och ansvarslinjer nerifrån och upp. Sammankoppling av befogenhet och ansvar. Delegering av rätten till initiativ. Antalet befälsnivåer.
RELATIONER. Storleken av "kontrollspannet". Vem rapportera till vem? överordnades ansvar för underordnade.

Figur 3. 2. Exempel på organisationsprinciper efter Rhenman m fl. Jag har sökt rensa framställningen från källans normativa inslag och koncentrerat mig på de delområden som räknas upp.

Ledningsfilosofin är på olika sätt sammankopplad med synen på effektivitet och organisationsprinciper. Dessa begrepp bildar ett styrande delsystem inom ledningsfilosofin, som management skall väga samman. Framgångsrik är den verksamhetsledning, som lyckats få dessa delsystem att stödja varandra, och mindre framgångsrik om de stör varandra.

De bakomliggande företagsekonomiska organisationsteorier, som påverkar ledningsfilosofin för verksamheter, som har ekonomiska kriterier av gängse slag, kallar jag för de traditionella.



Figur 3.3 illustrerar sambandet mellan organisationstorier, ledningsfilosofi, resurser och verksamhetens konkreta arbete i facklig verksamhet.

Våra traditionella organisationsteorier är för företag - men hur är det med andra slag av verksamheter? Vad är det för organisationsteorier, som gäller för andra typer av verksamhet som t ex fackliga verksamheter? Hur är det med andra verksamheter, som bygger på den representativa demokratin?

3. 3. ATT SÖKA EN FACKLIG LEDNINGSFILOSOFI.

Arbetet med fallstudierna i "Fackligt inflytande" visade att fackliga ledare på mellannivån hade föga hjälp av organisationsteorier. När jag frågade om det fanns kursböcker, som beskrev hur man skulle arbeta så tycktes det inte finnas några för dem. Medlemmarna i Sektion Bjärnum arbetade ut sitt program för facklig aktivitet på det kunnande de hade i sin egen grupp. (Se Sektion Bjärnum s 7ff). Ingen av dessa fackliga verksamheter kände till några sociologiska eller politiska organisationsteorier.

Detta avsnitt har som syfte att presentera vissa begrepp och strukturer, som kan bidra till att hjälpa facket med arbetet att sammansätta organisationsprinciper med effektivitetskriterier. Det är, som jag inledningsvis i detta kapitel påpekar, ett försummat arbetsområde. Jag vill emellertid framhålla att den nivå jag undersökt är den lägre mellannivån. Det är en operativ nivå utan övergripande planering. Trots vissa kontakter med LO och förbund är dessa inte av mig undersökta med fallstudier. När jag yttar mig om dessa nivåer i detta sammanhang skall jag tolkas i enlighet därmed.

Det är rationellt att dela upp mål i strategiska och taktiska mål. De i följande kapitel angivna måtalen kan ur facklig synpunkt betraktas som strategiska. Vad jag diskuterar i detta avsnitt är i huvudsak mål och effektivitet på en taktisk nivå.

Den fackliga administrationen kallas stundom facklig byråkrati. Bl a använder Hultén b). detta uttryck. Det är emellertid inte ett byråkratibegrepp, som överensstämmer med t ex Webers, som betonar bl a byråkraterns oengagerat rationella handläggande. Den ideala byråkraten skall ha distans till problemen, men byråkraten i en folkrörelse skall i första hand se till folkrörelsens bästa. De styrande uppfattningar, som påverkar ledningsfilosofin i facket är alltså något annorlunda gentemot de traditionella. För att förstå de styrande uppfattningarna måste man ta med den politiska aspekten av fackets arbete. Man kan använda begreppet politiska organisationsteorier. Denna studie upphåller sig vid företagsekonomiska teorierna, men jag är medveten om förekomsten av politiska organisationsteorier av Machiavelli, Lenin, Mao, Djilas, m fl. Den översta delen av figur 3. 3. kan se ut som nedan:

DIVERSE STYRANDE UPPFATTNINGAR SOM
Politiska organisationsteorier
Byråkratiuppfattningar typ Weber m fl
Företagsekonomiska teorier
M fl

Figur 3. 4. Styrande uppfattningar för facklig ledningsfilosofi.

3. 3. 1. JÄMFÖRELSE AV FACKLIG VERKSAMHET MED FÖRETAGSLIKNANDE.

En grundläggande iakttagelse är att det föreligger skillnader vid facklig verksamhet jämfört med företagsliknande verksamheter under konkurrens i flera avseenden. Nedan angivna indelning anknyter nära till de diskussioner jag förde på Livs "ans kansle i samband med min fallstudie där. Några av dessa skillnader är:

- MARKNAD. 7).

Facket arbetar här i Sverige i en monopolmarknad. De olika fackliga verksamheterna har sins emellan delat upp människorna i revir, som tillkommer olika fackliga verksamheter. De, som inte kan identifieras via arbetslivet identifieras med andra kriterier, t ex pensionärer, hyresgäster m fl. De verksamheter, som byggs på dessa revir kallas inte ännu för fackföreningar, men uppträder i flera fall som om de vore det. Utomordentligt sällan uppträder konkurrerande verksamheter i samma revir. Verksamheter som domineras av medlemmar i SAP samverkar och kallas folkrörelser.

Den i Sverige allänt förekommande monopolformen är inte den, som förekommer i alla länder. I USA påminner facket mera om privata företag, som konkurrerar med varandra och tävlar om vem som bäst tillvaratar medlemmarnas intressen. I andra länder finns en uppdelning efter t ex politiska och religiösa kriterier (t ex i Frankrike, där de tycks de samvariera). Den svenska monopolvändelsen har i Sverige för facket ansetts innebära en fördel, eftersom antalet förhandlande parter på marknaden därigenom kunnat nedbringas. Kjellberg 8). beskriver fackets organisation i tolv länder. Han har i första hand undersökt organisationsgraden och fäster något mindre vikt vid en del aspekter som t ex hur många centrala fackliga organisationer (typ LO) det finns i de olika länderna.

- KONKRET ARBETE.

Det konkreta arbete jag har undersökt har beskrivits i fallstudierna. (Förhandlingsarbetet är beskrivit i både Fackligt inflytande och Sektion Bjärnum. Kansliarbete huvudsakligen i Fackligt inflytande avsnitt 2. 5. 3. och 2. 5. 4.) En del av arbetets funktioner har karaktär av ett serviceföretag. Hantering av medlemsavgifter på det sätt, som det nu försiggår, med uppbörd direkt av arbetsgivaren i st f av medlemmarna, som man gjorde förr, kunde lika gärna ett serviceföretag sköta. Detsamma gäller försäkringsfrågor m m. Ur ett perspektiv med snäva effektivitetskriterier skulle ett serviceföretag göra detta bättre än facket. Mina studier visade att facket var dåligt som systemutvecklare.

Men det finns betydelsefullt arbete, som facket måste göra i egen regi. Det är vad Thompson 8). kallar "technical core", d v s den essentiella produktionen. Det är den produktion, som går ut på att skapa så goda arbetsvillkor för medlemmarna att de upplever en verkligt rationell solida-

ritet med den fackliga verksamheten.

Om man gör ett tankeexperiment för att undersöka vad facket "technical core" är, skulle man kunna identifiera denna genom att se vad som omöjliga skulle kunna läggas ut på underleverantörer. Resten skulle då utgöras av "the core"; själva kärnan, som Thompsson anser att en rationell verksamhet måste hålla intakt och under egen kontroll. I ett sådant experiment skulle man t ex kunna lägga förhandlingsverksamheten på underleverantörer, under förutsättning att dessa fick direktiv inom vilka gränser förhandlingsresultaten var att hämta. Det kan hävdas att det vore beklagligt att inte ta till vara den fond av förhandlingserfarenhet, som är vunen av fackliga förhandlare. Jag vill därför betona att detta är ett tankeexperiment. Om det var medlemmarna, som bestämde vem som skulle förhandla, skulle detta rentav kunna innebära en väg till ökat medlemsinflytande.

- RESURSER.

En fackförening arbetar med helt andra resurser än ett företag. Ett företags ekonomiska resurser är knutna till företagets konkreta arbete. Handlingsmöjligheter och begränsningar beror på hur dessa resurser kan omfördelas i företaget. I facket är medlemmarna en väsentlig resurs. Detta är en resurs, som ledning av facklig verksamhet sålän anser vara en resurs - utom möjligen som betalare av kontingenter. Medlemmarnas arbete, initiativ och kreativitet betraktas närmast som något man måste passivisera. Den fackliga ledningen betraktar i första hand sina tjänstemän, som fackets avgörande resurs. (Se Sektion Bjärnum s. 43).

Man kan fråga sig varför en fackförening inte söker ta till vara sina medlemmars möjlighet till autonomi mer än gentemot arbetsgivaren. Detta resonemang försöker jag föra detaljerat, när jag diskuterade centrum/periferimodellen. Det ligger i centrumets intresse att förstärka centrum på periferins bekostnad. Se avsnitt 2. 5. Jag har flera gånger ställt frågan varför inte facket arbetar hårdare med sin lokala organisationsstruktur. Det är en av de få variationsmöjligheter facket har, där man är autonom. Emellertid finns det ett troligt svar på den frågan. Svaret ligger i förhandlarnas större erfarenhet om vad som är förhandlingsmässigt möjligt att förhandla fram jämfört med medlemmarnas. Den förhandlingsmässiga erfarenheten talar för att dämpa medlemmarnas förhoppningar på vad som kan nås genom förhandlingar. Men medlemmarnas krav kan också hänga samman med att det inte är de, som behöver ta ansvar för de krav, som facket för fram. Hur Sektion Bjärnum löste detta framgår av "Sektion Bjärnum" avsnitt 4. 1.

- EKONOMI.

Ekonomi betraktas i de undersökta fallen nämast som en begränsning. (Fackligt inflytande, s. 36 ff. Sektion Bjärnum kapitel 5 redovisar t ex inte något ekonomiutskott eller dyl). Det är också min erfarenhet från fallstudierna att den inställningen är vanlig. Verksamhetens konkreta arbete sker i en helt annan miljö. Det är svårt att t ex se den marknad fackföreningen skall "exploatera". Indust-

rifacket är inte i första hand "konsumentorienterat", det består bara av producenter. Däremot kan man tänka sig ett antal "intressenter", som det gäller att tillfredsställa i görligaste mån. - SAMHÄLLSPAVERKAN.

En fackförening har bl a en samhällspåverkande funktion. (Fackligt inflytande s. 44.) Denna samhällspåverkan sker bl a genom opinionsbildning och mobilisering. Denna samhällspåverkan är nära kopplad till SAP. Villkoret att den skall vara detta innebär en restriktion. SAP anser det vara en nödvändig restriktion.

- MAKT.

Till en fackförenings organisatorier hör i allra högsta grad de, som beskriver hur makt skall förvärfvas och användas. (Fallstudierna redovisas utförligt ur maktaspekt i kapitel 2 i denna studie). Ett väsentligt syfte för denna studie är att bidra med förståelse av detta. En av svårigheterna därvid är att på en gång göra övergripande formuleringar, som också kan omsättas i praktisk tillämpning i det konkreta fallet. Den makt en fackförening samlar (eller utsträlar) är av annat slag än ett företag. Facket arbetar i första hand med en ideologisk makt, makten över människornas sinnen, medan företaget huvudsakligen arbetar med olika slags resursmakt, främst av belönande natur. Begrepp för en analys av detta presenterades i kapitel 2.

- BEGRÄNSNINGAR.

Fackligt management begränsas också av ideologiska skäl. Sådana begränsningar har jag bl a identifierat i samband med kapitalförvaltning i Livs. När jag i fallstudien påpekade att avkastningen inte räckte för att täcka inflationseffekten på kapitalet, utan borde ha skett efter aktivare principer, har aktörer inom Rörelsen påtalat de ideologiska hindren för en sådan kapitalförvaltning. Enligt företärrådare för vidmakthållande av sådana restriktioner är det i stället naturligt att ta ut kompensation för inflationen via medlemsavgifterna.

Ledningsfilosofin blir, som visats ovan, under fackliga förhållanden delvis annorlunda gentemot den i företagsliknande verksamheter. Därför blir också både organisationsprinciper och effektivitetskriterier annorlunda så att de olika delsystemen inom ledningsfilosofin stöder varandra. Verksamhetssystemets styrning kan då översiktligt beskrivas som i figur 3. 4.

Ett omedelbart intryck figuren gör, när man jämför den med den företagsliknande styrningen av verksamheten illustrerad i 3. 1. är att ledningsfilosofin i en fackförening är mer komplicerad. önskar man motsvarande effektivitet blir slutsatsen att fackföreningen ställer än större krav på sitt styrande system än vad ett företag gör vid jämförbar storlek. Detta konstaterande leder i sin tur till en följdfråga. Sker urvalet till ledande befattningar med samma omsorg till fackföreningar som till företag och provas kontinuerligt förmågan hos ledningen på ett jämförbart sätt? Till en del redovisar jag min inställning i "Fackligt inflytande" s. 49 och diskuterar på s. 93 ff något av komplexiteten i frågeställningen. I "Sektion Bjärnum"

refererade jag hur nominering till en facklig styrelse på avdelnings- och sektionsnivå sker. Mötet väljer vanligen den eller de, som vill ta på sig arbetet. När det gäller uppdrag, som medför ringa förbättring, om än någon, av levnadsstandard brukar konkurrensen vara ringa. Jag vill nu analysera de element i ledningsfilosofin i en fackförening, som kan ses som slutsatser av ovan redovisade skillnader i förhållande till företagsliknande förhållanden.

3. 3. 2. ORGANISATIONSPRINCIPER.

I sitt organisationsarbete styrdes de fackliga aktörerna i Livs 2:an av begrepp som bestämma, påverka, ordna ställa krav etc. Jag uppfattade dem som dominansorienterade begrepp. Uppsättningen styrande begrepp i Sektion Bjärnum kom genom tiden att i allt högre grad bli förankra, medlemmarnas uppfattning, sektionen som ett stöd för medlemmarna i samhället etc. Det fanns i Sektion Bjärnum en balans mellan att bestämma och lyssna. Genom tiden försköts den balanspunkten allt mer åt "lyssna". För att dra slutsatser om dessa iakttagelser är det värt att beakta att Livs 2:an är ansedd som representativ för välskötta avdelningar inom den fackliga rörelsen. Sektion Bjärnum är ett undantag.

Jag kan nämna bl a följande iakttagelser, som stöder en sådan slutsats:

De trevande försöken i Livs 2:an att dra organisationsanknutna slutsatser av händelserna vid Skanek i Ängelholm. Händelserna pekade på behovet av en facklig organisation, som speglade företagets struktur. De resurser som sattes av till samverkan mellan klubbarna på olika produktionsställen var för små. Dessutom motverkades deras syfte av en inbördes misstänksamhet. (Fackligt inflytande s. 86 ff.)

Organisationsproblemen på Livs 2:ans kansli (Se avsnitt 2. 5. 1 "Fackligt inflytande"). visade att det rådde konflikt mellan avdelningens ledning och personalen om vad som var väsentliga arbetsuppgifter. Personalen hävdade att avdelningens ledning hade bristande kontakt med deras konkreta arbete, som var upplagt på ett tungt och tidsödande sätt. Förbundet styrde en del genom redovisningskrav, som var grundade på ålderdomliga rutiner. Personalen hade ett bristande inflytande över sin arbets-situation. (Fackligt inflytande s 46 ff).

Konflikten mellan gruppen i Sektion Bjärnum, som bedrev organisationsutveckling, och förbundet, som motsatte sig initiativ, som kunde leda till att deras ställning i den hierarkiskt utformade verksamheten sattes i fråga.

Detta slag av episoder kan kategoriseras efter de relationer, som de beskriver. Relationer kan vara inåt den egna verksamheten eller utåt. I det senare fallet är det sektionens eller avdelningens relation till arbetsgivarna och deras eget organisatoriska sammanhang, som är de väsentligaste. I sammans-tällningen nedan identifierar jag några olika slag av relationer, både interna och externa.

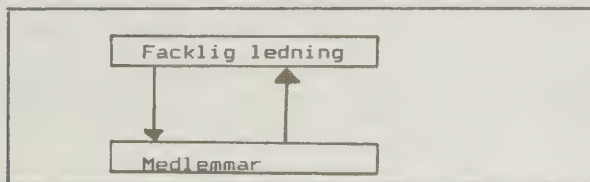
Relation	Interna relationer	Externa relationer
Dominans Lyssnande Förankring Organisationsförsök	Attityd till medlemmar Attityd till medlemmar Attityd till medlemmar Skapande av möjlighet till förändring och utveckling.	Samhällspåverkan Attityd uppåt i hierarki Attityd uppåt i hierarki Autonom hållning
Konflikter	Mellan olika strata i verksamheten	Fackets relation till arbetsgivarna
Konfliktlösning	Antingen genom öppen debatt eller genom att dölja den och gå vidare.	Genom förhandlingssystemet.

Figur 3. 5. Identifiering av för facket betydelsefulla relationer, både externa och interna.

En jämförelse mellan förhållandena i Livs 2:an och Sektion Bjärnum avslöjar olika "stilar", när det gäller relationerna mellan ledning och medlemmar. I Sektion Bjärnum var avståndet mellan ledde och ledare kort. Dessutom kunde den, som ville påverka utvecklingen, lätt ta steget från vanlig medlem upp i hierarkin. Den som gjorde det och smälte väl in i kamratkretsen fick också hjälp av erfarna kamrater. Ett sådant steg underlättades av att det alltid fanns meningsfyllda arbetsuppgifter. (Se kap. 5 i "Sektion Bjärnum").

Livs 2:an var en mellanstation (längs maktens bana) på väg upp till förbundets centralstation. Klubbstyrelserna i Skanek, Wårby och Foodia fann att besluten fattades över huvudet på dem. (Se respektive kapitel i "Fackligt inflytande"). Ledamoten i förbundsstyrelsen Jörgensen visste inte ens om kansli-sammanträdenas dystra sanning - tills han själv kom att bli ett av offren. (Fackligt inflytande s. 83). Hur den fackliga ledningen hanterar de interna relationerna avgör om de kommer att lyckas med enhetens autonomi. För att lyckas med det måste de interna relationerna kunna beskrivas som stödjande och hjälpsamt i stället för dominerande.

De interna relationerna ovan kan kopplas till begreppet styrning. Väsentlig blir då den dubbla relationen mellan medlemmar och facklig ledning. Hur skall medlemmarna i facket kunna styra dem som i fackligt hänseende styr medlemmarna. Detta i frågan beskrivna subsystem beskrivs i figur 3. 6. nedan.



Figur 3. 6. Illustrerar en väsentlig egenskap i facklig verksamhet, nämligen behovet av ömsesidig styrning av medlemmar och ledning.

En aspekt av förhållande som illustreras i figuren beskrivs i sista avsnittet 3. 3. 5. En väsentlig fråga för medlemmarna,

om de skall styra sin ledning är "Hurdan är deras effektivitet?". Därför kommer jag längre ned att analysera olika effektivitetskriterier.

Organisationsprinciperna i facket är mer komplicerade än de i ett företag enl Rhenman, se fig. 3. 2. De är både överensstämmande och annorlunda. Överensstämmande är de därför att en rad förhållanden, som t ex arbetsuppgifter och deras fördelning, befogenheter och relationer behöver regleras även i facklig verksamhet likaväl som i verksamhet under företagsliknande förhållanden. Annorlunda blir de därför att makt legitimeras och kontroll utövas genom representativ demokrati. Jag kommer därför att nedan främst uppehålla mig vid den representativa demokratin som organisationsprincip.

DEN REPRESENTATIVA DEMOKRATIN.

Demokrati betyder folkstyre, de styrdas styre. Det saknas en entydig lösning hur denna tanke skall tillämpas. Det kan bero på att demokrati har två betydelser. Det kan vara ett politiskt mål, som innebär att så många som möjligt blir inblandade i en beslutsprocess. Företrädare för detta sätt att tolka begreppet är Rousseau, John Stuart Mill (10), Ross (11) och Pateman m fl. (12). Det kan också vara en organisationsprincip; ett sätt att fatta beslut. Företrädare för denna syn på begreppet är bl a Schumpeter, Berelson, Dahl (12). Demokratibegreppets båda betydelser har komplicerat debatten.

Den överväldigande litteraturen om demokrati handlar om styrandet av stater; makrodemokrati. Genom införande av begrepp som ekonomisk demokrati, industriell demokrati och representativ demokrati fokuseras intresset alltmer på "mikrodemokrati". Ekonomisk demokrati kan också kallas en partialdemokrati. Ekonomisk demokrati är ett oklart begrepp, som syftar till att begränsa handlandet i det ekonomiska systemet, dvs göra det mindre vitt. Kan man ställa samma krav på en mikrodemokrati som en makrodemokrati? För närvarande görs inte detta. I en makrodemokrati förutsättes en fri opinionsbildning och reella valmöjligheter mellan olika politiska vägar som nödvändiga, om än inte tillräckliga kriterier. Den dåliga vertikala kommunikationen i ett hierarkiskt system gör dessa kriteriers uppfyllande i ett mikrodemokratiskt sammanhang problematiskt. Jönsson s 100. analyserar tjänstemännens arbetsbetingelser i en kommun. Han beskriver deras arbetsområde som liggande mellan politik, d v s styrande idéer etc personifierat av politikerna och händelserna i kommunen. Kommunikation och handling mellan dessa två parter går genom tjänstemännen. De får därigenom strukturell makt. Denna modell gäller inte i facket. Där bär tjänstemännen ideologin. Maktstrukturen är m a o tätare. Den representativa mikrodemokratin är ett område, där den demokratiska begreppsutvecklingen troligtvis inte är avslutad.

Fackets styrning är uppbyggd med den representativa demokratin som organisationsprincip. Grundstrukturen är att medlemmarna väljer representanter till högre nivåer i verksamhetens organisation, som i sin tur väljer representanter till högre nivåer. Därigenom skapas en hierarkiskt utformad verksamhet. Antalet nivåer av facklig administration mellan medlemmen på verkstadsgolvet eller sjukhuskorridoren och LO:s ordförande är

svårt att beräkna. Man kan dock dela in den i sex nivågrupper enligt följande:

- Medlemmar
- Kontaktmän - Verkstadsklubbar
- Sektioner eller branschklubbar
- Avdelningar
- Förbund
- LO

Antalet förekommande nivåer inom var och en av de fem senaste grupperna är stort. Det är heller inte intressant för denna studie hur många de är. Det beror ju på hur man räknar. Det framgår ändå att det är ett utomordentligt stort antal nivåer. Man kan beskriva facket som en spetsig hierarki. Jag återkommer till denna uppdelning i kap. 4 i samband med analys av olika mål på olika nivåer inom facket.

Ju högre upp i denna hierarki en individ befordras desto viktigare är det att han är en lojal medlem av SAP. Man märker här ett organisationsteoretiskt inslag, som Ouchi 13). kallar teori Z. Ouchi jämför de japanska elitföretagen med de traditionella stora amerikanska företagen. De senare karaktäriseras enligt Ouche bl a av att det är professionella. Det betyder att de sköts av experter, som ganska frekvent byter företag. De har sin lojalitet gentemot sig själva. Den japanska organisationen, teori Z, innebär i sin idealform en livslång lojalitet gentemot den verksamhet individen arbetar i. Ouchi visar på följande kontraster:

JAPANSKA ORGANISATIONER	AMERIKANSKA ORGANISATIONER
Livstidsanställning	Korttidsanställning
Långsam utvärdering och befordran	Snabb utvärdering och befordran
Ej specialiserade karriärvägar	Specialiserade karriärvägar
Underförstådda kontrollmekanismer	Uttalade kontrollmekanismer
Kollektivt beslutsfattande	Individuellt beslutsfattande
Kollektivt ansvar	Individuellt ansvar
Helhetssyn	Partiellt engagemang

Figur 3. 7. Ouchis jämförelse mellan japansk och amerikansk ledningsfilosofi.

Nästan samtliga de kriterier, som Ouchi anger för den japanska ledningsfilosofin är tillämpliga för idealtypen av tjänsteman i Rörelsen. Han eller hon arbetar hela livet i en eller flera av rörelsens verksamheter. Så uppkommer en verklig livstidsanställning. Utvärderings- och befordringstakten varierar. Den behöver med nödvändighet vara långsam. Karriärvägen går inte sällan mellan olika verksamheter i rörelsen eller mellan rörelsen och den offentliga administrationen. Kontrollmekanismerna är inte uttalade, finns de, är de underförstådda. Lojalitet är kanske den främsta. Hur kollektivt beslutsfattande går till är svårt att beskriva på ett enkelt sätt. En stämmas beslut kan dock delvis ses som ett kollektivt beslutsfattande. Fall-

studierna har i flera fall påvisat att ansvaret inte utkrävs individuellt. Kassören i Livs fick inte några sanktioner trots att han inte ville ta itu med administrativa problem. (Se "Fackligt inflytande" s 49). Det är möjligt att man då kan tala om ett kollektivt ansvar. Facket företräder ofta en samhällelig helhetssyn, även om de gör det från sina ideologiska utgångspunkter, i förhandlingarna med arbetsgivarna. Detta visas bl a när ombudsman Sonny Lindholm ställde några öre på fläskpriset genemot arbetsgivarnas ansvar för Ängelholm. (Se "Fackligt inflytande" s 76).

Ju högre upp i hierarkin han eller hon kommer i ju högre grad arbetar man med "statsmål". (Se "Fackligt inflytande" App till kap. 1. s.55). Det är naturligt att så stor samstämmighet som möjligt nås mellan LO och SAP.

Hur fungerar då demokratin i denna representativa demokrati? Enligt Stig Malm (SvD 3/7-83) utgör den representativa demokratin en garanti för att "motverka en utveckling i korporativistisk riktning". Detta är ett uttryck för en stark tro på styrkan av kontrollfunktionen i den representativa demokratin. Medlemmarna har alltså en så stark ställning att de kan styra LO i väsentliga avseenden och dessutom kontrollera att deras styrsignaler efterlevs. Detta är inte en oomtvistad inställning.

Michels 14). beskrev redan 1911 hur medlemmarna saknade kontroll över ledningen i det tyska socialdemokratiska partiet och tillade att när det gällde facket var deras inflytande över ledningen ännu mindre. Ingenting i LO:s utveckling sedan tiden före första världskriget talar för att man arbetat på att stärka medlemmarnas inflytande över verksamheten. Hultén 14). visar hur "de ledande LO-byråkraterna" undan för undan "avdemokratiserat" den fackliga verksamheten. Höglunds avhandling 15). stöder en sådan uppfattning.

Mina fallstudier visar, liksom Michels, att den kontrollfunktion, som är en av den representativa demokratis hörnstenar, fungerar dåligt. I "Sektion Bjärnum" (s. 30 ff.) visar striden mellan Sektion Bjärnum och förbundsledningen att den fördes på ojämna villkor. När jag arbetade som löntagarkonsult förvånades jag över den frihet gentemot dem man företrädde, som jag erbjöds av systemet. De försök jag gjorde att arbeta tillsammans med dem jag företrädde utföll inte heller lyckligt (i detta avseende). Däremot gick det lätt att samarbeta med de ledande aktörerna. Det saknades tydligen en tradition för samarbete mellan medlemmarna och dem som företrädde dem. I Sektion Bjärnum sökte man skapa en sådan tradition genom utbyggande av nät av kontaktmän. När sektionsledningen arbetade med kontaktmännen som referensgrupp (Se avsnitt 4. 1.) betraktades det med misstänksamhet från förbundet. Där rädde också t ex tvist om hur mycket tid en central förhandlare behövde för att tränga in i ett fall, där han skulle representera medlemmar. Den unga gruppens ansvarstagande i Bjärnum betingades av missnöje med den bristande kontakten mellan den äldre ordföranden och medlemmarna i samband med förhandling.

Denna brist av tradition när det gäller en effektiv kommunikation mellan medlemmar och deras representanter är en funktion av både den hierarkiska strukturen, som är känd för vertikala kommunikationssvårigheter och en oförmåga att söka råda bot på problemet hos högre nivåer. Man kan säga att den hierarkiska strukturen är det sammanhang, som den representativa demokratin skall arbeta i.

Demokrati betyder folkstyre, de styrdas styre. Det saknas en entydig lösning hur denna tanke skall tillämpas. Den överväldigande litteraturen om demokrati handlar om styrandet av stater; makrodemokrati. Genom införande av begrepp som ekonomisk demokrati, industriell demokrati och representativ demokrati fokuseras intresset alltmer på "mikrodemokrati". Ekonomisk demokrati kan också kallas en partialdemokrati. Ekonomisk demokrati är ett oklart begrepp, som syftar till att begränsa handlandet i det ekonomiska systemet, dvs göra det mindre vitalt.

Kan man ställa samma krav på en mikrodemokrati som en makrodemokrati? För närvarande görs inte detta. I en makrodemokrati brukar man tala om en fri opinionsbildning och reella valmöjligheter mellan olika politiska vägar som nödvändiga om än inte tillräckliga kriterier. Den dåliga vertikala kommunikationen i ett hierarkiskt system gör dessa kriteriers uppfyllande minst sagt problematiskt. Detta är ett område, där den demokratiska utvecklingen troligtvis inte är avslutad. Om vi betraktar den representativa demokratin som ett sammanhang för demokrati tillkommer så problemen med styrning och kontroll av verksamhet i detta sammanhang.

Inom ramen för den representativa demokratis spelregler, så som de utformats i den specifika fackföreningen, fattas beslut om de övriga organisationsprinciperna. MÅL (för att anknyta till figur 3. 2.) för verksamheten bestäms vanligen formellt i form av antagande av program i fackföreningsrörelsens högsta beslutande organ. Det ankommer sedan på rörelsens ledning, dess tjänstemän och makthavare knutna till rörelsen att söka realisera dessa inte sällan svärdefinierade och svärkvantifierade mål. Det innebär att de led för led i hierarkin skall brytas ned till medel som i sin tur kan förvandlas till operationella mål för underliggande nivåer.

Dessutom förekommer ett antal begränsningar av bl a ideologisk natur, som försvårar genomförandet. I Rörelsens ideologi finns t ex begränsningar, som gäller kapitalförvaltning.

ARBETSUPPGIFTER OCH ARBETSFÖRDELNING.

I LO-facket är i regel ombudsmännen, även de ute på avdelningar, anställda av förbunden. Kanslisterna ute i avdelningarna är anställda av avdelningen. Men det är ombudsmännen, som på avdelningarnas kansli leder arbetet. Förbundets arbetsledande funktion är alltså central. Man kan därför säga att det ankommer på förbundet att genom en måloch medelhierarki bryta ned de vittomfattande besluten och flammande appeller till konkret arbete. Detta arbete skall sedan effektivitetsmätas, om man vill ha en kontroll på det. Det finns säkert en del medlemmar, som anser det berättigat. Denna nedbrytning av mål till konkreta arbetsuppgifter tycks inte den fackliga rörelsen vara

särskilt bra på. Jag kan inte erinra mig att jag sett något fungerande exempel utom där beslutet har resulterat i kampanjer typ sydafrikakampanjen.

BEFOGENHETER och RELATIONER

Det tillkommer ledningen att utarbeta dessa organisationsprinciper så att arbetet för målen och arbetsfördelningen kommer att fungera. I Livs 2:an kunde jag iakttaga att styrelsen för avdelningen inte kunde låta tjänstemännen ens sköta inköpet av kontorsmaskiner under budgetansvar. (Se Fackligt inflytande s. 46 ff). Överhuvudtaget tycktes avdelningsstyrelsen ha mycket svårt att i sitt eget arbete genomföra den delegering av ansvar, som de fackliga programmen föreslår. Det gällde också personalplanering, där det fanns direkta förslag som byggde på LO:s eget förslag till medbestämmandeavtal, men som avdelningsstyrelsen avstod från att genomföra. Denna uppgift att organisera ett system för befogenheter och relationer, som stöder ett system för mål med arbetsuppgifter och arbetsfördelning för hela fackliga verksamheten kompliceras emellertid av att ledningen enbart har "befälskontroll" över de i rörelsen anställda. Medlemmarna däremot måste genom någon slags mobilisering stimuleras till konkret arbete eller manifestationer. Efter vad jag har iakttagit, (och kommenterat i "rutor" i "Fackligt inflytande"), finns det dock mycket, som fackföreningsrörelsen kan göra för att utveckla sig till en lika god arbetsgivare som de i industrin på vilka man ställer anspråk.

3. 3. 3. EFFEKTIVITETSKRITERIER.

Diskussionen förs i anknytning till de i figur 3. 4. påvisade kriterierna. Dessa kan i sin tur hänföras till de i "Fackligt inflytande" avsnitt 2. 5. 2. påvisade funktionerna. Det är en avdelningsstyrelses uppgift att prioritera bland dessa funktioner och söka maximera utfallet bland "olika aspekter av avdelningens produktion". I detta sammanhang talades det om ett antal funktioner - eller som man också kan se det - mål, vars uppnående kan vara förenad med mer eller mindre hög effektivitet. De här redovisade målen är knutna till en undersökning på avdelningsnivå. Av en rad målkonflikter mellan olika stråta i den fackliga hierarkien, som jag påvisat i fallstudier, kan man dra slutsatsen att målen skiftar för olika nivåer i verksamhetens organisation.

ANSTÄLLNINGSVILLKOR.

För anställningsvillkor som funktion se "Fackligt inflytande" s 43. Effektiviteten innebär att optimala förhandlingsresultat nås vid dels den årliga avtalsrevisionen, dels när motsättningar mellan arbetstagare och arbetsgivare föreligger. Detta innebär påverkan vid arbetsställe av förhandlare åberopande bl a de lagar och avtal, som reglerar arbetsmarknaden. Effektiviteten i denna verksamhet skulle kunna mätas på flera sätt bl a genom jämförelser under en serie år enligt en input/output-modell.

Insatserna varierar i förbund och avdelningar. Det borde för en facklig ledning vara intressant, att mäta medlemmarnas subjektiva intryck av, hur funktionärerna tar vara på deras int-

ressen. Som det är nu ställs t ex en avdelningsstyrelse till ansvar inför en noga utvald samling, vars bifall är praktiskt taget givet. Det är endast vid uppenbart grov vanskötsel, som krav på sanktioner förs fram. Men även här har verksamhetsledningen stora möjligheter att slippa stå till svars. Se t ex förhållandena i Grafikerförbundet 1983 och 1984, där vanskötseln inte gällde anställningsvillkor.

Det är troligt att det skulle vara bättre att mäta det subjektiva utfallet än att mäta i absoluta termer. Motståndet mot facket varierar med konjukturer och företagens policy. Eftersom det är svårt att mäta motståndets hårdhet skulle en mätning i absoluta termer bli missvisande. Man kan däremot mycket väl tänka sig att medlemmarna känner till sådana skillnader. Arbetstagarna har säkerligen en rätt god känsla för vad en situation tål, även om han eller hon stundom ställer förhoppningarna lite högre än ombudsmännen önskar.

Jag avråder däremot inte från att samtidigt använda härddata, när man mäter effekterna av förhandlingsarbetet. (Vilket är något helt annat än effektivitet). Likaväl som företagare genom bokslut skaffar sig en bild av vad som skett borde facket göra detsamma. Det finns en omfattande lönestatistik som underlag för ett sådant arbete. Jag har inte hört talas om att en facklig ledning presenterar sådant material för medlemmarna och i samband med presentationen begär att de skall tala om hur de anser att deras intressen tagits till vara.

FÖRSÄKRINGAR.

För försäkringar som funktion av fackligt arbete se "Fackligt inflytande" s 42 ff. Fackföreningarna administrerar en rad av försäkringar som arbetslöshetsförsäkring, arbetsmarknadsförsäkringar samt biträder vid frågor rörande pensioner och invaliditetsförsäkringar. Denna del av verksamheten kan jämföras med ett försäkringsbolag och effektiviteten kan mätas på motsvarande sätt

Det kan vara väsentligt att undersöka denna verksamhets effektivitet. Å ena sidan finns det nytta med verksamheten:

- * kontakt med medlemmar
- * någon måste ändå utföra försäkringsarbetet
- * nytta och inkomster av det förvaltade kapitalet.

Jag visade i "Fackligt inflytande" att förbundsledningen lät medlemmarna bära inflationsförluster på det förvaltade kapitalet beroende på passiv kapitalförvaltning. (s 39).

Å andra sidan har facket kostnader för denna verksamhet. De sårredovisas inte. Hur stor del av de anställdas tid är det, som upptas av försäkringsarbete? En viss uppskattning av effektiviteten i fackets försäkringsrörelse är möjlig.

ARBETARSKYDD.

För arbetarskyddet som funktion av fackligt arbete se "Fackligt inflytande" s 42 ff. Denna del av fackföreningarnas arbete flyter delvis samman med det övriga förhandlingsarbetet,

men det har en särskild organisation och lagstiftning, som reglerar verksamheten. Verksamheten bedrivs av skyddsombud, regionala skyddsombud och dessa aktörer i samarbete med Arbetskyddsstyrelsen och dess regionala organ. Även detta arbete torde kunna underkastas effektivitetsmätning med en input/outputmodell. Input består av kostnader för arbete och output av förbättring i arbetstagarnas hälsa. Eventuellt kan output mätas som arbetstagarnas subjektiva uppfattning av förbättringar i deras arbetsmiljö.

DEEN REPRESENTATIVA DEMOKRATIN.

I "Fackligt inflytande" s 44. analyserar jag en förbundsdemokratisk funktion. Jag skiljer därvid för varje nivå på en interndemokratiskt och en externdemokratiskt funktion. Delvis diskuteras dessa begrepp i "Fackligt inflytande" s 44. Demokrati är ett honörsbegrepp i vår kulturkrets. Det är därför svårt att diskutera det på ett avspänt sätt. Varje diskussion om begreppet demokrati riskerar djupa bastoner och känslolossa utspel. Det är beklagligt - i varje fall om avsikten är att stärka demokratin i samhället. Detta avsnitt skall ses som ett försök att diskutera demokratis betingelser med syfte att hjälpa demokratin. Demokratis effektivitet är troligen svår att mäta.

SAMHÄLLSPAVERKAN.

Den del av samhället, som utgörs av fackföreningens medlemmar, eller de faktorer i samhället, som påverkar dessas levnadsförhållanden ligger i fackföreningens natur att söka påverka. Avdelningens samhällspåverkande funktion refereras i "Fackligt inflytande" s 44. Kriteriet samhällspåverkan är emellertid sällan lätt att kvantifiera och därmed är det svårt att värdera dess effektivitet. Jag nämner här nedan några komplicerande faktorer.

För ett politiskt parti kan det vid valtillfället mätas i röstandel, men röster kan vara ett bland flera medel att nå "högre" mål. Om ett parti har som mål att t ex expandera den offentliga sektorn, så kan dennas ökning ses som ett mått på samhällspåverkan. Å andra sidan kan kvalitativa mål svårigen kvantifieras. Det är t ex svårt att avgöra om ett samhälle har blivit "mjukare" eller inte. Effektmätning får då ske genom indikatorer, ett slags samhälleliga nyckeltal.

Oavsett svårigheten att mäta effektivitet avseende målet samhällspåverkan är detta vanligen ett långsiktigt mål. Det formuleras inte sällan i form av "program". Vägen från dagens verklighet till målet är vidare sällan rak utan oftare slingrande. Förändringar i omvärlden gör att målet måste omformuleras. Därför är det förmodligen riktigare att tala om processriktning än mål. Oavsett formuleringen är det svårt att mäta hur framgångsrik ledningen för en fackförening har varit avseende samhällspåverkan. Bilden kompliceras ytterligare av att den LO-anknutna fackföreningen hänger ihop med Rörelsens politiska gren.

En fackförening kan dock inom vissa snäva gränser se ett resultat av sin samhällspåverkan. Här kan nämnas förändringar i vissa yrkeskategoriers arbetsförhållanden och deras syssel-

sättning. Ett samspel mellan samhällspåverkan och tekniska faktorer gör det inte lättare att mäta effektiviteten.

Svårigheten med en önskvärd, men svårkvantifierad målsättning, som samhällspåverkan, är de prioriteringar, som beslutsfattare tvingas till, när det gäller framställan om anslag. Det finns i den situationen en påtaglig risk att "det önskvärda" styr prioriteringen på bekostnad av ett mera analytiskt övervägande. De resurser, som överförs från fackligt arbete till politiskt arbete innebär faktiskt att medlemmarnas behov av t ex förhjälpshjälp ersätts. Sett ur ett perspektiv grundat på fackets långsiktiga strategi är det inte säkert att en sådan prioritering är rimlig. Det kanske vore bättre att mera renodla den fackliga rollen. Förutsättningen är att man tror sig därigenom kunna öka den fackliga mobiliseringen.

UTBILDNING.

Mätproblemen när det gäller effektiviteten i utbildning är omvittrade. Vanligen diskuteras dessa problem på samhälls nivå. I detta sammanhang gäller det för den operativa enheten att skapa underlag för prioritering av resursanvändning. Verksamheten i sig erbjuder då underlag, som kan bearbetas, antal cirklar, kostnaden, den mån de resulterat i förändring av facklig aktivitet etc. Studieorganisatorers effektivitet kan jämföras för att skapa inbördes tävlan. En stor del av kostnaderna för facklig utbildning har absorberats av samhället. En helt annan aspekt av utbildningen är i vad mån det som utbildningen gäller leder till utveckling. Därför att utbildning drivs med en viss intensitet behöver den inte vara effektiv.

SOLIDARITET.

Effektiviteten i det solidaritetsskapande arbetet kan bl a mätas i fackföreningens möjligheter att genomföra någon slags mobilisering. En diskussion om effektivitet avseende detta mål är egentligen ointressant så länge inte arbete sker i en fackförening som verkligen avses stärka solidariteten. Den solidariska lönepolitiken (se Appendix s. 55 i "Fackligt inflytande") har trots dess tillämpning sedan 1940 inte tyckts ge några påtagliga resultat när det gäller villigheten att frivilligt göra uppoffringar för andras bästa.

BEFORDRAN AV MEDLEMMARNA.

Som jag beskriver i "Fackligt inflytande" s. 45 ser man denna funktion endast i negativa termer från den horisont, där man drabbas av effekterna. Duktiga och aktiva medlemmar försvinner från den gamla fackliga horisonten till andra uppgifter, befordrade inom och utom rörelsen. Ur ett helhetsperspektiv kan detta däremot vara en fördel. Det är en fråga om synsätt; om man ser det som ett problem eller en möjlighet. Möjligheten ligger i ett långsiktigt ideologiskt utvecklingsarbete och med möjlighet att genomföra t ex en administrativ utveckling av fackföreningen.

Dessa ovan nämnda effektivitetskriterier är kopplade till mål, som har diskuterats fram vid en undersökning i kansliet till Svenska Livsmedelsarbetareförbundets avdelning nr 2. (Se "Fackligt inflytande" s. 40.)

3. 3. 4. MÅL OCH EFFEKTIVITET I HIERARKIN.

I föregående analys av effektivitet när det gäller olika arbetsområden antydde att olika nivåer har olika mål och ser följaktligen sin effektivitet på olika sätt. Detta kan i varje fall leda till kommunikationsproblem i en hierarki. Det kan också leda till målkonflikter. Jag redovisar nedan dessa problem för några problemområden. Det är att beakta att mina interaktiva fallstudier huvudsakligen varit inriktade på den fackliga mellannivån, varför de angivna förhållandena för förbund och LO får värderas därefter.

När jag anger mål anger jag de mål, som jag har funnit vid mina fallstudier. När jag nämner effektivitet anges den metod, som jag uppfattat att man bedömer effektiviteten med. Jag kommer längre fram i detta kapitel att identifiera bättre vägar att mäta effektivitet.

ANSTÄLLNINGSVILLKOR.		
Härvid avses i första hand lön och arbetstid. För vissa fackliga nivåer kan även andra aspekter vara av betydelse.		
	MÅL	EFFEKTIVITETSMÅTT.
MEDELLMMAR	Hög lön. Kort arbetstid.	Levnadsstandard jämförd med tidigare år och andra grupper.
KONTAKTMAN	Smidigt förhållande till medlemmar och arbetsgivare.	Att inte arbetet som kontaktman blir påfrestande
VERKSTADS-KLUBB.	Bra avtal, som klaras utan konflikt. Goda fackliga arbetsmöjligheter på arbetsplats. Företagets fortsatta existens.	Nöjda medlemmar.
SEKTION.	Att kontaktmän klarar avtal på kort tid Bra avtal om studieledighet m m.	Bra avtal klara på hygglig tid. Möjl. för sektionens arbete.
AVDELNING.	Avtal och lönestatistik blir klara.	Arbetet flyter. Avtal tar inte lång tid.
FÖRBUND.	Bra centralt avtal. Få centrala förhandlingar	Resultat i förh. till andra förbund och tidigare år.
LO.	Totala lönenivån. Industrins konkurrenskraft bibehållen.	Bra läge till nästa år.

Figur 3. 8. Mål och effektivitetsbedömningar på olika nivåer avseende anställningsvillkor.

INTERDEMOKRATI.		
	MÅL.	EFFEKTIVITET.
MEDLEMMAR.	Kunna vara med och bestämma. Att någon lyssnar på honom/henne.	?
KONTAKTMAN	Störas så lite som möjligt från medlemmar.	Arbetsro
VERKSTADS- KLUBB.	Arsmöten, styrelseval, verksamhetsberättelse ansvarsfrihet. Få representation i avd. styr.	Lagom med sammanträden. Inte för mkt fritidsarb.
SEKTION.	Demokratins former upprätthålls.	Som för verkstads-klubb.
AVDELNING.	Att kallelser etc till sammanträden mm fungerar. Representanter sänds till förbundets sammankomster.	Valdeltagande. Se Fackligt inflytande s. 44.
FÖRBUND.	Enligt Sektion Bjärnum få om än några verkliga demokratiska mål. Däremot god procedur.	
LO.	Kan inte yttra mig i frågan. Har för dåligt underlag. Endast pressuppgifter.	

Figur 3. 9. Illustration av interndemokratins mål och uppfattade effektivitet på olika nivåer.

På ett liknande sätt skulle t ex BEFORDRAN AV MEDLEMMAR kunna analyseras. Lite kortare kan det uttryckas så att den enskilde medlemmen kan ha som mål att stärka sin ekonomi och samhällsposition. Han eller hon kan vara nöjda också men då inträffar sällan befordran. På den nivå denna medlem arbetar kommer man då att sakna honom eller henne efter befordran. Däremot kommer vederbörande till nytta (troligen) på den nya nivån. Eftersom all befordran kommer nerifrån blir det de lägre nivåerna, som blir drabbade mest. Andra nivåer kan hjälpa nya till befordran, som ersätter de som gått förlorade uppåt. Detta skapar i de lägre nivåerna en känsla av utsugning av högre nivåer. Här föreligger alltså en målkonflikt mellan olika nivåer i verksamheten.

Flera funktioner skulle kunna detaljgranskas på detta sätt. Redan detta material visar att den fackliga verksamheten rymmer strukturerade konflikter, som beror på den hierarkiska strukturen. Vidare visar materialet att effektivitetsuppfattningarna inte är konsekvent relaterade till medlemmens bästa utan till ett slags tillfredställande förhållande på den enskilda nivån. Ett vanligt, inte ovan omnämnt effektivitetsmått, är att om de som är sysselsatta med en uppgift har tillräckligt långa arbetsdagar råder en tillräcklig effektivitet. Detta sammanhänger med att prioriteringarna mellan olika arbetsuppgifter inte är konsekvent genomförd.

MOBILISERING.

Termen mobilisering är ingalunda entydig. Här avses inte den militära användningen av ordet - även om den säger en hel del om vad det är fråga om. Jag avser snarare "ett samlande och kanaliserande av mänskliga resurser för etiska mål". Några avser med mobilisering en relativt enstaka händelse. Valstrateger talar om mobilisering när människor röstar på ett parti; det mobiliserar sina väljare. Enligt min mening innebär detta en felaktig användning av ordet. Mobiliserings etiska aspekt innebär någon strävan för autonomi. En valhandling innebär att man delegerar sin makt till en politiker. Detta innebär, om det sker kontraktslöst, motsatsen till autonomi.

Mobilisering, som jag ser ordet, innebär i stället en mera långsiktig strävan mot vissa mål av autonom karaktär. I detta ligger en opposition mot ett förhållande. En bland flera anglosaxiska termer för ordet är "nonviolent action" i den betydelse, som Sharp 13). har gett begreppet.

Sharp använder aldrig själv ordet mobilisering, han talar om kollektiv "nonviolent action", som han ser som aktiv metod för strävan mot en överhet som människorna ogillar. Sharp gör två saker.

1. Han listar en rad olika former för denna strävan under olika rubriker. Han särskiljer i det närmaste 200 olika former.
2. Han analyserar de bakomliggande modellerna för sådan strävan. Utgångspunkterna är att det är fråga om makt, och en strävan för att nå denna makt. Makten, som Sharp diskuterar, är de förtrycktas autonomi.

Sharps tänkande bygger bl a på studier av Nehru, och hans strävan efter att frigöra Indien från Storbritanniens överhöghet, och av Martin Luther King J:rs strävan för de svarta i USA. Sharp menar att denna typ av mobilisering är knuten till vissa sakfrågor. Han diskuterar inte hur man skall kunna vidmakthålla en verksamhet, som byggts upp för ett ändamål, och som nåtts. Detta är uppenbarligen ett problem för verksamheter, som byggts upp på en sakfråga.

Ett annat problem med den mobilisering, som Sharp beskriver, är dess oåterkallliga krav på öppenhet och moralisk resning. (s. 481 ff vol 3). För att få en mobilisering att behålla sina deltagare och sprida sig till nya krävs ett förtroende för den ledande eliten. Ett effektivt medel mot en mobiliserande rörelse är också att locka dess ledare till kompromisser av olika slag. Enligt Sharp är de farligast, som skapar ett intresset av att ledarna mobiliserar för egen vinnings skull. Det är lättare att hålla en enfrågemobilisering "ren" än ett långvarigt politiskt agerande, som med nödvändighet leder till visst kompromissande.

Jag kom i kontakt med begreppet mobilisering i början av av studiet av facketts möjligheter att arbeta med medbestämmande. Jag insåg att mobilisering var ett ur undersökningssynpunkt viktigt begrepp just därför att det, i den betydelse jag givit det, saknades i den fackliga ledningsfilosofin. Ett stort

problem i den fasen av undersökningen var att i LO-facket, i undersökta fall, saknade de mänskliga resurser, som det behövde. Begreppet mobilisering borde ha betydelse, när fackets långsiktiga effektivitet bedöms. På kort sikt kan en rörelse säkerligen få resultat utan att mobilisera. Hotet om mobilisering kan räcka för viss samhällspåverkan. Men om en fackförening aldrig mobiliserar förlorar hotet så småningom sin avskräckande effekt. Dessutom förlorar fackföreningen förmågan att genomföra en mobilisering. Det är också fråga om den mängd konkret arbete, som utförs i en fackförening. En lågt mobiliserad fackförening kommer totalt att åstadkomma sämre resultat, dvs en lägre produktion, än en verksamhet, som är välmobiliserad. Sektion Bjärnum nådde t ex ett studiedeltagande och ett mötesdeltagande, när sektionen stod "i sitt flor", som väl mätte sig med resten av avdelningen. Att mäta mobiliseringsgraden är att i en fackförening diskuterar jag bl a i en reflexion s. 34 i "Fackligt inflytande" under begreppet aktivitetsnivå. 17).

AUTONOMI.

Begreppet betyder "makt över sig själv". Detta är alltid ett relativt begrepp så länge man lever i ett socialt sammanhang. Strävan efter autonomi innebär här att en fackförenings ledning söker påverka de faktorer, som inskränker fackets och medlemmarnas möjligheter att fatta beslut över sina egna förhållanden, sin egen organisation etc. I fallstudierna påvisas flera gånger att det lokala fackets autonomi var relativt låg. I Bjärnum sökte en grupp frigöra den dominerande lokala sektionen och arbetade mot en större grad av autonomi. Sett i ett vidare perspektiv än deras eget är det dock påtagligt att resultatet knappast motsvarade de insatser som gjordes. Däremot visade fallstudien på förbundets autonomibegränsande möjligheter.

Att autonomi är ett relativt begrepp innebär också att det i en fackförening måste finnas en balans mellan den makt, som finns i toppen av rörelsen, och den makt, som finns vid "gräs-rötterna". Den optimala balanspunkten är vid den avvägning där fackföreningens totala autonomi är den största möjliga. Ett sådant resonemang är omöjligt att operationalisera. Det är fråga om subjektiva upplevelser både i ledning och bland medlemmar. Denna balansfråga beskrivs troligen bäst i centrun och periferitermer. Se avsnitt 2. 2.

VITALITET.

Detta är ett kriterium, som borde ha stor betydelse för varje verksamhet. Det är viktigt att kunna identifiera en verksamhets vitalitet. Sjunker vitaliteten kan detta ses som ett "sjukdomssymptom". Någon form av åtgärd måste då sättas in som primärt syftar till återvitalisering. En verksamhet, som inte är vital, har bl a en oförmånlig relation mellan input och output. Vitalitet i den betydelse det används här, som borde vara något av en självklarhet för varje verksamhet, är sparsamt behandlad i organisationslitteraturen. Jag har inte i den hittat någon referens till begreppet. Det är något vi borde veta mer om.

Vitalitet bör troligen vara ett självständigt kriterium i en

fackföreningsrörelse. De övriga kvantifieringssvårigheter, som där gör det svårt att avgöra om en verksamhetsledning har varit framgångsrik eller ej gäller också vitaliteten. I ett företag kan man mäta vitaliteten som en resultant av expansion och vinst etc. Vitalitet har också den aspekten att en vital verksamhetsledning kan smitta av något av sin vitalitet på medlemmarna - en förmåga att skapa entusiasm i "the rank and file". Bristen på effektivitetskriterier i det fackliga arbetet gör också vitaliteten till en svårhanterad fråga.

Vitalitet är också knutet till motsatsen av den "slutna värdermiljön", som jag har behandlat i avsnitt 2. 7. Vitalitet tycks förekomma i verksamheter, som inte verkar utpräglat extrema i några avseenden. Det är inte fråga om för öppna, men inte heller för slutna verksamheter. Den finns i verksamheter, som är "på brett", men inte är alltför aggressiva. Effektiviteten är inte för låg, men inte heller så hög att den överskuggar allt. Ser man vitalitet som en motsats till den verksamhet, som sker i en miljö med en icke rationell feed back, kan vissa slutsatser dragas. I den vitala verksamheten förs en mera öppen debatt, som inte skyggar för de moraliska aspekterna av handlandet. Det är en tillåtande miljö gentemot de människor, som för fram obekväma åsikter. I den vitala miljön utser man inte syndabockar, som skall stå till svars för andras misstag, därför att debatten är mer fokuserad på sakfrågor än personer. Vitalitet är alltså en organisationsfråga.

Svårigheten att beskriva vitaliteten och dess förutsättningar hänger samman med att begreppet i första hand används om individer, först i andra hand om verksamheter. Det föreligger en begreppsmässig svaghet. I en individ är enligt Asplund 18), vitalitet sammanhängande med ett lagom stimulerat formatio reticularis (en del av det centrala nervsystemet). Ett överstimulerat leder till aggressivitet medan ett understimulerat leder till ett slags sänkt vakenhetsgrad, t ex spleen. En hund, just när den lystrar, är ett exempel på optimalt stimulerat formatio reticularis. När hunden lystrar har den höjd muskeltonus och använder vaket blick, lukt m fl sinnen. Den höjda muskeltonus kan direkt sättas i samband med en förstärkt handlingsberedskap. Översatt till en verksamhet innebär detta att informationsinhämtning är "lyhörd" och handlingsberedskap god. En individ kan endast upprätthålla en sådan vitalitet under en begränsad tid. En verksamhet däremot borde kunna organiseras så att den mera permanent verkar vital. Det vore önskvärt att närmare reda ut detta för organisationsläran betydelsefulla begrepp. Inom ramen för denna studie har jag endast kunnat peka på begreppet och dess betydelse.

En sammanfattande synpunkt på dessa tre kriterier är deras svårkvantifierbarhet - sedda i ett kort tidsperspektiv. I ett längre perspektiv är effekterna lätta att iakttaga. Autonomi för den enskilda individen har inte ökat i samma mån som fackföreningsrörelsens, mobiliseringen har avtagit genom tiden (se engagemanget "Fackligt inflytande s. 10 ff jämfört med aktiviteten s. 34.), slutligen vitaliteten tycks till stor del ha försvunnit. Vilka möjligheter har Rörelsen att vända denna utveckling? Kan inte fackföreningsrörelsen vända utvecklingen kommer den organisation, som skall bära dess idéer att få det

svårt att göra sig gällande i framtiden.

3. 3. 5. EFFEKTIVITETSMÅTT I FACKET.

Det är nödvändigt för en verksamhet, som vill överleva på lång sikt, att arbeta med sin effektivitet. En verksamhet kan inte behålla sin autonomi, sin makt över sig själv, om den inte utvecklar sig. Utveckling leder bl a till högre effektivitet. För att kunna identifiera en utveckling behövs bl a företagsekonomiska effektivitetskriteria. Sådana tycks saknas i facklig verksamhet. En av effekterna har jag behandlat i avsnitt 2. 7. 1.

När effektiviteten i facket förs på tal avfärdas den vanligen med att man inte kan mäta den på samma sätt som i företag. Därför kan man inte mäta effektivitet. Följaktligen "måste man arbeta "på känn". Därigenom skapas ett arbetsklimat, som t ex i Livs, där kassören inte ville ta itu med vissa administrativa problem, därför att han bara hade några få år kvar till sin pensionering. (Fackligt inflytande s. 49). I fallstudierna redovisar jag flera exempel på låg effektivitet i det fackliga arbetet.

Det finns ingen anledning att avstå från effektivitetsmätningar bara för att man inte kan göra det på samma sätt som i företagen. En analys kan leda till en indelning av effektivitetsmått efter det slags mätskala, som man mäter data med.

Den starkaste skalan är kvotskalan. Den definieras av lika intervall mellan måttenheterna samt en nollpunkt. Vinstbegreppet kan sägas uttryckas i kvotskala. Det är det begrepp, som fackliga funktionärer menade att de saknade möjlighet att använda.

Den näst starkaste mätskalan är intervallskala. Med den kan man beräkna t ex nyckeltal. Den bygger på mått där man har lika intervall mellan måttenheterna. Dessa kan utgöras av kronor, tidsenheter mm. En omfattande del av facklig verksamhet skulle kunna mätas med nyckeltal. Det är inte något dåligt mått i effektivitetssammanhang. Det förekommer ofta i samband med mätning av en utvecklings delmål t ex soliditet, produktivitet etc.

Den därpå följande skalan är ordinalskala. I denna är ordningen mellan måttenheterna fastställd. Man kan här tala om bättre eller sämre än någonting man jämför med. Man får visserligen avstå från att kvantifiera hur mycket sämre eller bättre än det som man jämför med. Det oaktat kan relativt informationsstarka effektivitetsmått konstrueras på denna skala.

Nominalskalan, som kan kallas en serie etiketter, eller en klass- eller kategoriindelning. Man kan t ex dela in en funktionärs tid i olika kategorier och därmed ange vad han sysslat med utan att ange hur mycket. Man klassindelar tiden i t ex förhandling, telefonsamtal, resa och fritid. Det väsentliga är att indelningen är särskiljande och t ex inte förhandling sker per telefon i detta exempel. Även nominalskalans värden tillåter statistisk bearbetning och mätning av korrelation mellan

två oordnade uppsättningar av frekvenser.

Därför att facket inte kan använda effektivitetsmätning grundad på kvotskalan behöver det inte avstå från att mäta effektivitet. I verksamheter med svårkvantifierade resultat kan det räcka med mindre starka skalor ända ned till enkla klassificeringar.

Utan att kunna hantera prioritering kan facket inte redovisa effektivitet inför medlemmarna. Kunskapen i den intresserade medlemskader om att effektivitet ändå kan mätas i facket skulle verksamt kunna bidra till ett förstärkande av den kontrollfunktion, som tycks vara svag i den representativa demokratin. Har medlemmarna väl blivit övertygade om att det finns effektivitetskriterier att mäta den fackliga ledningens effektivitet, och att detta kan ske till ringa kostnad, borde det inte vara något, som hindrade medlemmarna att ställa frågor om hur deras medel används. Efter vilka principer prioriterar Ni användningen av våra resurser? Hur effektiva är Ni i jämförelse med andra fackliga ledare? Använder Ni verkligen våra resurser i Ert arbete på ett sätt, som gynnar oss - eller Er? Man kan fråga om den fackliga ledningen i t ex Träindustriarbetareförbundet, underkastade en sådan kontroll hade eller inte hade kört över sin kongress midsommar 1978, som det beskrivs i "Sektion Bjärnum". (Ledningen fattade under mars beslut om långtgående ekonomiskt stöd till ett tidningsprojekt. En halv månad efter kongressen bestämde Målarförbundet, Trä samt LO att satsa 20 Mkr på nya LO-huset. Inte något av dessa ärenden var uppe på kongressen, inte ens som omnämnande. Det senare beslutet kom så snart efter kongressen att de rimligen hade nått något slag av beredning vid den tid kongressen hölls). Något säkert svar kan inte ges.

Davsett hur man svarar på den frågan pekar frågeställningen på ytterligare en skillnad mellan företagsliknande och facklig verksamhet. Effektivitetsmått i företagsliknande verksamhet används i första hand av ledningen för att göra verksamheten effektivare. I ett fackligt sammanhang har dessa effektivitetsmått också samband med medlemmarnas kontroll av "sin" ledning.

Jag har här pekat på möjligheten att öppna en debatt, som kan leda till organisationsutveckling. En annan fråga är om det är den organisationsutvecklingen facket vill ha. Det finns en risk i denna utvecklingen att makten även i fortsättningen kommer att undanhållas medlemmarna. Den fackliga ledningen dominerar kommunikationsstrukturen i den verksamhet den leder. I nästa kapitel skall jag definiera och analysera makt. Det är möjligt att det begreppet kan öppna en annan utvecklingsdimension.

3. 3. 6. FACKFÖRENINGENS STRUKTURERADE KONFLIKT.

Jag har i facket identifierat en strukturerad grundläggande konflikt mellan de styrda och de som styr. I statskunskapen behandlas hur denna konflikt regleras i staten. Den grundläggande tanken bakom en författning är (förutom att ge glans åt nationens ära) att skapa garantier för såväl styrning som skydd åt de styrda. Denna maktbalans nås genom en fördelning av makt och ömsesidiga sanktionsmöjligheter. I olika författningar kommer balanspunkten att ligga på olika ställen. Denna konflikt återfinns också i facket.

Fackföreningar består som ovan antytts av två grupper, som en smula tillspetsat kan beskrivas som

- Tjänstemännen, som bestämmer och utför det kvalificerade arbetet.
- Medlemmarna, som huvudsakligen är passiva men stundom låter sig mobiliseras till demonstrationer, val och andra manifestationer. Genom ekonomiska uppoffringar betalar de också rörelsens arbete till den del, som detta inte går att finansiera på annat sätt, genom insamlingar och lotterier, som det tas "ur produktionen" eller över "det allmänna" etc.

Förhållandet mellan de ledande och de ledda skall reglera genom den representativa demokratis spelregler dvs val. Men de ledande är inte bara valda, de är anställda i folkrörelsen, och därför i praktiken oavsättbara.

Mellan dessa två grupper finns därför regelbundet spänningar. Dessa yttrar sig något olika beroende på om det är en vanlig medlem eller en tjänsteman, som uttalar sig om konflikten.

Medlemmarna talar om "tjänstemannavälde", "oss lyssnar de inte på", "vi har förlorat allt inflytande". Tjänstemännen talar om att "medlemmarna ställer inte upp", "det är ändå vi, som får göra jobbet", "det är ändå vi, som kan de här frågorna bäst, varför skall då inte vi ha det tyngsta ordet".

Man kan tala om spänningar, som beror på maktkamp. I de alltmer tjänstemannabetonade rörelserna minskar medlemmens inflytande och tjänstemännens ökar. Spänningarna har också ekonomiska orsaker. I de flesta fackföreningar är det en betydande del av medlemsavgiften, som går åt till löner. (Se "Fackligt inflytande" avsnitt 2. 4.) Medlemmarna frågar sig om kostnadsrelationen är rimlig mellan det som kommer dem direkt till nytta i form av t ex förhandlingshjälp, och det som sägs ge

indirekt nytta via t ex LO:s 100 remissvar per år. Men väsentligare är den konflikt, som är betingad av svårigheten att i samma verksamhet tillämpa olika slags ledningsfilosofi - en gentemot tjänstemännen - och en gentemot medlemmarna. Det förefaller ytterst vara en strukturerad konflikt med inslag av icke tillräcklig variationsrikedom. TJÄNSTEMANNADELEN av folkrörelsen styrs som andra effektivitetssökande verksamheter. Där tillämpas till stora delar en ledningsfilosofi, som är avsedd för företag och liknande verksamheter. Eftersom effektiviteten i arbetet är svår att mäta fästs uppmärksamheten i första hand vid organisationsprinciper. Tjänstemannadelen av verksamheten har också en tendens att försvara sig och sitt fögderi mot ifrågasättanden från medlemmarna. En anledning till detta är säkert en konflikt om utrymmet för ekonomiska ersättningar eller motsättningar om verklig contra förväntad effektivitet. En annan och väsentligare anledning är att flera av effektivitetskriterier är svåråtkämpliga i den händelse de överhuvud taget är mätbara. Detta skapar en känsla av osäkerhet och därmed kanske en större känslighet för kritik. Vilka är det som hör till tjänstemannakadern? I de fackliga enheter jag undersökt, vill jag göra följande indelning:

- OMBUDSMANNAGRUPPEN består av ombudsmän, studiesekreterare och ev. andra, som avlönas av den egna rörelsen och arbetar med förhandlings-, studie- och organisationsarbete.

- KANSLIPERSONAL, av den egna rörelsen avlönade personer, som arbetar med registrering av medlemmar, indrivning och bokföring av medlemsavgifter, övrig bokföring, redovisning till förbundet, utsändandet av kallelser, renskrivning av protokoll och dylikt "mekanisiskt" arbete i verksamheten.

- FÖRTROENDEMAN, som erhåller en betydande del av sin ersättning för arbete i verksamheten i form av sammanträdesarvode, dagtraktamente och reseersättning från den egna rörelsen. Det är fråga om en marginell merinkomst till intäkt i form av lön från annat arbete. De utgörs inte sällan av medlemmar i följande grupp.

- FÖRTROENDEMAN, som arbetar på facklig tid. Med facklig tid avses arbetstid i produktionen, som används till fackligt arbete. Det är alltså fråga om medlemmar, som ägnar en viss del av sin tid till att hålla expedition på arbetsplatsen, förhandla med arbetsgivaren, arbeta som skyddsombud etc..

MEMLEMMARNA är de övriga. Deras passivitet varierar från att sitta i styrelser och kommittéer till den totala. De flesta läser inte ens medlemstidningen. Flera läsarundersökningar ger fackförbundspress notoriskt dåliga läsarsiffror. De vanliga medlemmarna går sällan på möten. Inte sällan ser den vanlige medlemmen med en viss skepsis på de arbetskamrater, som lämnar det löpande arbetet i produktionslokalen för att sätta sig tillsammans med representanter för arbetsgivaren i ett sammanträde. KONFLIKTEN mellan de två delarna av en folkrörelse har alltså flera dimensioner. En av dessa är MALDIMENSIONEN. De i produktionen arbetande och deras folkrörelses tjänstemän har olika mål för sitt arbete. Dessa mål kommer delvis i konf-

likt med varandra. Detta framgår t ex av figurerna 3. 7. och 3. 8. I tjänstemännens målfunktion ingår deras egen karriär, deras ersättning för arbete i folkrörelsen etc. DET KONKRETA ARBETETS ART är en annan dimension. Tjänstemännen sitter i sammanträden och förhandlingar. De föredrar inte sällan sammanträdesrummets miljö framför den mera fysiskt hårdare, smutsigare och mera bullrande miljön vid maskinerna, som dessutom ofta i deras ögon har lägre status. De arbetar ibland med folkrörelsens problem just för att komma ifrån arbetarmiljön.

Som jag nämnt ovan har jag uppfattat den viktigaste dimensionen av konflikten som en STYRNINGSDIMENSION. Organisationsprinciper som arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter, som i sin tur påverkar den viktiga organisationsprincipen rörande relationer måste med nödvändighet utformas olika mellan å ena sidan en verksamhetsledning och dess frivilliga krafter och å andra sidan en verksamhetsledning och dess tjänstemän. Vill ledningen ha något gjort, och vill den samtidigt ha någon, som ansvarar för att arbetet blir gjort (och ansvaret kan förenas med sanktionsmöjligheter) så är det mycket lättare att använda sig av tjänstemän. Arbetsledarefunktionen för den "överordnade" i folkrörelsens ledning underlättas av en tjänstemannakader. Arbetsledarefunktionen underlättar att få något gjort för medlemmarna, även om dessa inte är intresserade av att göra det.

Ytterligare ett par dimensioner är sammankopplade med styrningsdimensionen. INFORMATIONSDIMENSIONEN bygger på att de som arbetar med information i en verksamhet har en bättre tillgång till denna än den som stundom är en passiv mottagare. Den senare kan vara säker på att den information han eller hon får är selekterad. Medlemmen kan också vara ganska säker på att de, som kontrollerar folkrörelsens informationsapparat, inte i onödan låter för verksamhetsledningen kritisk information fylla rörelsens mediekkanaler. Kritik mot ledningens beslut eller kritik mot ledningens vishet har synnerligen svårt att nå ut. Eventuell kritik utövas på ledningens villkor - inte medlemmens. Med INITIATIVDIMENSIONEN avser jag frågan om varifrån i en verksamhet det kommer initiativ till förändring av verksamheten. Eftersom förslag till förändringar kan uppfattas som kritik är initiativen underkastade ungefär samma villkor som kritisk information. I den mån förslag till förändringar kommer - kommer de på verksamhetsledningens villkor.

Konflikten mellan medlemmar och tjänstemän i facket kan ses som en process, där de, som har ett ringa inflytande, ständigt förlorar av det inflytande de har. (Se avsnitt 2. 4. om ojämna utbytesrelationer.) Chansen för en medlem att få inflytande är att "gå över" till tjänstemännen i folkrörelsens verksamhet. Det är en konflikt som kan beskrivas i centrum/periferi termer. Då framhävs det dynamiska elementet.

Vinnarna i konflikten mellan medlemmar och tjänstemän är det f n i den fackliga rörelsen ingen tvekan om. Det är tjänstemännen. I vissa sammanhang kallas de funktionärer. För att analysera denna konflikt på ett sätt, som skapar förståelse, anser jag att begrepp som makt, centrum och periferi och sluten värdemiljö behövs.

3. 4. SAMMANFATTNING.

Den mest betydelsefulla resursen facket har är medlemmarna. Men facket är organiserat så att planering och det ledande arbetet utförs av de som är anställda i facket. En del av det konkreta arbetet utförs av medlemmar på "facklig tid". Det innebär att de är avlönade av arbetsgivaren för att utföra fackligt arbete på arbetsplatsen. Själva kärnan av fackligt aktiva utgjordes av c:a 1% av medlemstalet i Livs 2:an. I Sektion Bjärnum rörde det sig om mellan 5 och 10%, beroende på om man räknar med pensionärer. Sektion Bjärnum hade en annan ledningsfilosofi än Livs 2:an.

Facket behöver diskutera sin ledningsfilosofi, d v s sina organisationsprinciper och effektivitetskriterier. Men det är en debatt, som inte har någon tradition i fackliga kretsar. Avsikten med detta kapitel är att söka "öppna dörren" till en sådan diskussion; att söka en ledningsfilosofi.

Facklig verksamhet skiljer sig i flera avseenden från verksamhet som den bedrivs i företag och förvaltningar. Den kräver därför en ledningsfilosofi, som är ägnad just fackliga förhållanden. Den dominerande organisationsprincipen är den representativa demokratin. Jag delar in demokrati i makro- och mikrodemokrati. Generellt ställs det större krav på makrodemokrati, men mikrodemokratin borde kunna utvecklas. Som den är utformad i facket skapar den en hierarkisk organisationsstruktur. Den fackliga administrationen ovanför medlemmarna har beskrivits i sex nivåer, varav de fem har egna hierarkier. Mål och effektivitet i dessa hierarkier skapar målkonflikter. I de högre nivåerna i hierarkin tenderar medlemmarna att komma bort ur blickfältet.

Fackliga tjänstemän säger att de inte kan mäta effektivitet i facket som i ett företag. Anledningen är att man arbetar med svärkvantifierade begrepp som samhällspåverkan, arbetarskydd m m. Jag visar att därför att man inte kan mäta på kvotskalan finns det inte någon anledning att mäta med skalor, som inte är lika starka. De är troligen tillräckligt starka för att ta fram ett underlag för prioriteringar, som innebär en påtaglig förbättring mot nuvarande förhållande.

Jag pekar också på långsiktiga mål, vars uppfyllande kan bedömas över tiden. De är:

- * Mobilisering, ett samlande och kanalisering av mänskliga resurser för etiska mål. Till detta hör också hur stor den fackliga verksamhetens förmåga att mobilisera är.
- * Autonomi, makt över sig själv. Det är ett relativt begrepp, som bl a innebär att det finns en balanspunkt mellan den makt, som finns i toppen av rörelsen och den vid gräsrotterna.
- * Vitalitet, som innebär bl a lyhördhet, förstärkt handlingsberedskap. Vanligen associerar vi begreppets användande till individer. Det borde gå att organisera en verksamhet så att den är vital.

NOTER TILL KAPITEL 3.

1. Sjöstrand, Sven Erik: Organisationsteorier. Studentlitteratur. 1978.
 2. Flera fackliga ledare ansåg att de intellektuella svikit dem genom att inte ha utvecklat för dem användbara organisationsteorier.
 3. Jönsson, Sten: "City administration facing stagnation". Bygghöfverstyrelsen. 1982.
 4. Vickers, Geoffrey: "Value systems and social process". Tavistock. 1968.
 5. Rhenman, Eric, Strömberg, Lennart och Westerlund, Gunnar: "Om linje och stab. En studie av konflikt och samverkan i företagets organisation". EFI. Norstedts. 1967.
 6. Hultén, Gösta: "Arbetsrätt och klassherravälde". Tema Nova. 1978.
 7. Galbraith, John Kenneth: "Economics & The Public Purpose". Signet. The New American Library Inc. 1975. S. 245 analyserar Galbraith fackföreningar som om de hade en marknad. Begreppet faktormarknad i nat. ek. implicerar också en fackets marknad.
 8. Kjellberg, Anders: "Facklig organisering i tolv länder". Arkiv förlag. 1983.
 9. Thompson, James D: "Organisations in action". Mc Graw Hill. 1967.
 10. Pateman, Carole: "Participation and Democratic Theory". Cambridge University Press. 1970. P. argumenterar för att den klassiska deokratiska teorin innebar ett politiskt mål. Det gällde att sprida inflytande till folket. Denna teori har sitt ursprung i bl a Rousseau och John Stuart Mill. (s. 22 ff).
 11. Ross, Alf: "Varför demokrati?". Kronos. Tiden-Barnängen. 1963. För Ross är demokrati ett idealtillstånd, som mäts i den relativa
 1. Intensiteten, dvs omfånget av den personkrets som är inkopplad i beslutsprocessen.
 2. Effektiviteten, dvs den verkningsgrad varmed folket kan göra sina synpunkter gällande.
 3. Extensiteten, dvs den omfattning vari det folkliga inflytandet och den folkliga kontrollen utsträcker till att gälla statsmaktens olika förgreningar.
- Idealtypen är den statsform i vilken de politiska funktionerna med maximal intensitet, effektivitet och extensitet utövas av folket på parlamentarisk väg. I de tre nämnda avseendena rör sig typen respektive mot den modererade, den nominella och den partiella demokratin. (Ross, s. 94 o. 95).
12. Pateman, Carole: Op cit. Det är Pateman jag refererar. Hon

visar att Schumpeter i "Capitalism, Socialism and Democracy" (1943) menade att den klassiska demokratiska teorin behövde revideras. S. "put forward a new, realistic definition of democracy".

"Democracy is a political method, that is to say, a certain type of institutional arrangement for arriving at political - legislative and administrative - decisions". (Pateman s 3 efter Schumpeter s. 242).

Berelson "Voting" (1954) tar i kapitel 14 upp "demokratisk teori och demokratisk praktik" (enligt Pateman) och anslår en funktionalistisk orientering, som är annorlunda än Schumpeters men har samma mål. B. anger de villkor under vilka demokrati kan överleva som organisationsprincip till:

"Intensity of conflict must be limited, the rate of change restrained, social and economic stability maintained, and a pluralist social organisation and basic consensus must exist". (Enl P. s 6 efter B. s. 312-313).

Enligt Pateman ansluter sig Dahl i stort till Schumpeter. D. argumenterar aktivt för demokrati som organisationsprincip och varnar för d. som politiskt mål.

"Finally, Dahl puts forward an argument about the possible dangers inherent in an increase in participation on the part of the ordinary man. Political activity is a prerequisite of polyarchy, but the relationship is an extremely complex one. The lower socio-economic groups are the least politically active and it is among this group that the "authoritarian" personalities are most frequently found. Thus to the extent that a rise in political arena, the consensus on norms might decline and hence polyhierarchy decline. Therefore, an increase over the existing amount of participation could be dangerous to the stability of the democratic system. (P s. 10 citerar Dahl: "A Preface to Democratic Theory" (1956) Ch. 3, App E).

13. Ouchi, William G: "Teori Z. Hur väst ska möta den japanska utmaningen". Timo. 1982.

14. Michels, Robert: "Organisationer och demokrati - en sociologisk studie av de oligarkiska tendenserna i vår tids demokrati". Originalet utgivit i Leipzig 1911. Svensk utgåva: Ratio. 1983.

14. Hultén, Gösta: "Arbetsrätt och klassherravälde". Rabén & Sjögren. 1978.

15. Höglund, Carl: "Centralisering och reduktion av medlem-sinflytande i en stor facklig organisation". Umeå. 1979.

16. Sharp, Gene: "The Politics of non-violent Action". 3 volymer. Extending Horizons Books. Porter Sargent Publishers, Boston. 1973.

17. Fackligt inflytande s. 34 ff visar jag olika sätt att mäta

aktivitetsnivå i avdelning, t ex:

- Valdelatagande i fackliga val. Kan jämföras med politiska val.
- Antal som deltar i möten i avdelningen.
- Antal som deltar i sammanträden i avdelningen.
- Antal som utför arbete, oavlönat och frivilligt.
- Antal som på möten för fram alternativa förslag och idéer och därmed skapar den variation i beslutsalternativen som är en hörnsten för långsiktig framgång.
- Antal som ställer upp på fackliga aktioner till stöd för andra än de själva.

18. Asplund, Johan: "Om mättnadsprocesser". Argos. 1967.

KAPITEL 4.

EN TREDIMENSIONELL BILD AV UNDERSÖKNINGSOBJEKTET.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

SID:

4. 1. EN MODELL AV FACKETS MÅL	99
4. 2. MODELLEN UTVECKLAS.	103
4. 3. FORTSATT MODELLUTVECKLING	109
4. 4. EN PROCESSYN	110
4. 5. RESERVATION	112
NOTER TILL KAPITEL 4	113

4. 1. EN MODELL AV FACKETS MÅL.

I "Fackligt inflytande" visade jag på s 42 ff. att den undersökta avdelningen hade flera olika funktioner och därmed mål för sitt arbete. I "Sektion Bjärnum" har jag beskrivit vad sektionen strävade efter. Inte minst framgår det i de episoder, som jag beskrivit. Sektionen strävade efter detsamma som Livs 2:an men dessutom autonomi. Det kan ha att göra med olika nivåer i hierarkien, men det är säkerligen inte bara detta som skillnaden beror på. I kapitel 3 visade jag att facket hade olika mål på olika nivåer i den fackliga hierarkien. Se t ex figurerna 3. 6. och 3. 7. Jag hade där gjort en uppdelning på olika delmål. Jag skall nu försöka se på detta problemet från en holistisk utgångspunkt. Följande uppdelning på mål för de olika nivåerna blir då resultatet:

På LO-kansliet arbetar man bl a med statsmål: ekonomisk politik för att minska arbetslöshet, politikens begränsningar som betalningsbalans, vidare införande av löntagarfonder, författande av remissvar m m. Ledningen för LO kollektivt kommer således att i hög grad sysselsätta sig med dessa övergripande frågor. LO-ledningens arbete med "statsmålen" påverkar dess målsättning och följaktligen deras utspel. 1).

På förbunden arbetar man huvudsakligen med avtals- och förhandlingsfrågor. De avtal som reglerar förhållandet till arbetsgivaren skall tolkas i konkreta situationer där tolknings tvist föreligger. Vidare arbetar man med branschfrågor på flera olika sätt. Förbundet är den naturliga resursen för avdelningar, när dessa kommer i svåra förhandlingssituationer. Det är ofta en ombudsman vill förankra sin uppfattning i förbundet. Med begränsade resurser gäller det för förbundet att vid centrala förhandlingar på något sätt få konflikterna ur världen. Förbunden arbetar således inte särskilt mycket med övergripande frågor utan mest med konkret arbete.

Förbundets arbete när det gäller övergripande frågor rör huvudsakligen lönefrågor. Hur de behandlas beror på det relativa löneläget, tidigare löneutveckling och branschens framtidsmöjligheter. Härigenom finns en rad latent eller öppna konflikter mellan förbunden. Detta är också ett av LO:s problem. Dessa konflikter måste hanteras så att de inte skadar kollektivet som sådant.

På avdelningarna arbetar man med att administrera medlemsavgifter och försäkringsfrågor, som t ex arbetslöshetsförsäkring. Avdelningens ombudsman utgör en förhandlingsförstärkning för kontaktpersoner och verkstadsklubbar i avdelningens arbetsområde. Eftersom avdelningar finns förbundsvis är deras perspektiv både regionalt och branschpassat.

Den nivå i hierarkin där den regelbundna kontakten sker med förhandlingsmotparten är företaget. Det är verkstadsklubbar och kontaktmän som där står för kontakten. Företaget förhandlar inte med den enskilde individen, utan med den fackliga organisation, som slutit kollektivavtal. På den fackliga sidan finns som regel i industri- och handelssammanhang en klar känsla av att företaget bör vara framgångsrikt i sin verksam-

het. Sysselsättningen står i centrum för fackligt intresse och den beror på hur verksamheten utvecklas. Hur uppfattningarna är i den offentliga verksamheten har jag inte undersökt. Jag har ändå uppfattat kraven som något annorlunda. Bl a betonas vikten av effektivitet i produktionen inte så mycket.

Längst ned i hierarkien under kontaktmän och verkstadsklubbar finns de vanliga medlemmarna. Till den överväldigande delen är dessa ointresserade av fackligt arbete. (Se "Fackligt inflytande" s. 34 - 35). De är primärt intresserade av anställningsvillkoren.

Den fackliga rörelsens övergripande mål är att identifiera medlemmarnas bästa - och söka verka för detta. Jag har redogjort för dessa mål på avdelningsnivå. (Se "Fackligt inflytande" avsnitt 2. 5. 2.) Jag diskuterade dem som funktioner, men hävdade också att de samtidigt utgjorde målfunktioner. För en framgångsrik facklig verksamhet finns det en slags konsonans mellan det fackliga arbetet i stort och medlemmarnas anspråk. Det är en konsonans, som måste överensstämma på samtliga nivåer i den fackliga hierarkien. Jag har i rapporten "Fackligt inflytande" visat att avdelningen inte har lyckats arbeta med dessa målfunktioner. Avdelningens ledning var inte ens villig att ta en diskussion om hur målen skulle formuleras. Jag har i "Sektion Bjärnum" visat att förbundet hindrade sektionen i Bjärnum att arbeta efter utpräglad medlemsorienterade linjer. Jag har i "Fackligt inflytande" visat att det var endast genom långa samtal med avdelningspersonalen om dessa funktioner identifierades. Någon explicit måluppfattning fanns m a o inte. Personalen på kansliet uttryckte också sin glädje över att funktionerna identifierades. Idéer om att de skulle kunna ligga till grund för resursallokering m m framkastades. Personalen ansåg sig nu ha fått möjlighet att föra konstruktiva samtal med sin arbetsgivare. Det är också belagt i undersökningen att de förslag till förändringar, som diskussionen om funktionerna ledde till, ebbade ut. Avdelningens ledning förstod inte dess betydelse eller var helt enkelt inte intresserad av att arbeta med dem. Hur sektionen i Bjärnum uppfattade Träindustriarbetareförbundets förståelse för dess arbete har visats i "Sektion Bjärnum". Men där hade man en psykologisk möjlighet att kunna bortse från förbundets synpunkter. Vid undervisning i Facklig företagsekonomi har jag förstätt att dessa problem inte är ovanliga.

I "Sektion Bjärnum" redovisas hur sektionen och verkstadsklubbar sökte formulera medlemmarnas mål. Det kan kallas för en pragmatisk målformulering från fall till fall. Förslag till mål uppställdes av sektionsledningen, som sedan sökte förankra dem bland medlemmarna. Det skedde på möten. Det kunde röra sig om ytterligt konkreta mål som hur mycket mer per timma man skulle söka förhandla fram. (Se "Sektion Bjärnum" s 12). Men det var också mera övergripande mål som hur sektionen skulle arbeta för ökat medbestämmande. (Det var efter det beslutet, som jag kontaktades och kunde börja undersöka Sektion Bjärnum). I slutet av sektionens glansperiod kom man på "knepet" att facket skulle föra fram medlemmarnas önskemål till företagen utan att söka omformulera dessa önskemål så att medlemmarna inte längre kände igen dem. Därigenom kom facket att stå

som vinnare i samtliga konflikter. Biföll företagen facket krav ansåg medlemmarna att det var ett bra fack. Om företaget inte biföll förslaget så innebar det för medlemmarna att de fick ställa upp än bättre för facket, som vann mobilisering. Men förhållandena i Bjärnum var undantag. Möter medlemmarna i facket auktoritära attityder hos dem som representerar dem så känner de inte längre igen sina förslag. De kanske hör talas om fackets förslag. Det gör det inte lättare att uppnå konsensus mellan medlemmarnas mål och de olika fackliga nivåernas.

Den bristande konsensusen leder till frågan "Vad gör facket, när det misslyckas med de operationella målen på olika nivåer i hierarkien"? I stället för att utveckla administrerar man; dvs man avstår från utveckling. Vidare upplever man sin maktlöshet, och vänder sig till högre nivåer i den fackliga verksamheten och "ber" om makt. Dessa reagerar på liknande sätt. Maktanspråk kommer så att samlas på den högsta nivån. För att kunna leva upp till anspråken och för att kunna visa medlemmarna att verksamheten bedrivs på ett meningsfullt sätt söker den fackliga ledningen makt. Den måste kunna motivera till de höga avgifterna. Därför söker den fackliga ledningen i toppskiktet att få den politiska delen av Rörelsen att ge dem den makt de inte kan förvärva genom att organisera sin verksamhet. Medbestämmandelagen kan ses som ett hjälpmedel i detta avseende. Den togs också emot förväntansfyllt av facket eftersom den ansågs leda till bättre arbetsförhållanden i vidare mening. Lagstiftningen fäster också parternas uppmärksamhet på behovet av ett informationsutbyte på de olika arbetsställena. (Man kan kalla det ett utvidgat företagsnämndssamarbete). Det är ett informationsutbyte, som är något annorlunda än det, som gäller vanliga anställningsvillkor. Man kan säga att medbestämmandet ålägger parterna en diskussion om arbetsförhållanden. Det abstrakta begrepp arbetsförhållanden, som inkluderar företagets utveckling, måste översättas till konkreta operationella begrepp. Det kan bara ske på operativ nivå i det specifika företaget, eftersom det inte finns någon beskrivning på denna nivå, som är giltig för alla företag. Detta problem var inte LO berett på när MBL kom. De lägre fackliga hierarkiska nivåernas vanemässiga väntan på anvisningar från högre nivåer om medbestämmande ledde till en fördröjning av genomförandet. I de högre nivåerna hade man ingen kontakt med den verklighet, som de lägre nivåerna brottades med. Detta ledde till ett slags medbestämmandets moratorium. Det visar att inte ens beställd makt kan bli verklig makt utan egen utveckling.

Sökandet efter makt kan (med en viss förenkling) ske efter två linjer. I det ena fallet byggs makten in i verksamheten som ett resultat av en framgångsrik verksamhet. Makten blir alltså ett resultat av ett utvecklingsarbete följt av konkret arbete efter uppdragna linjer. (Se utvecklingsarbetets uppläggning i "Sektion Bjärnum"). Det andra sättet är att söka "få" makt. Facket lägger ut beställningar hos politikerna, som skall ge makt. Då kommer också de statliga maktmedlen att ersätta fackets maktmedel. Man kan i så fall tala om sökandet efter makt som ett substitut till inflytande. Detta har nu blivit fackets linje. Detta förhållande illustreras i figur 4. 2.

Studiet av Sektion Bjärnum blev intressant bl a därför att det visade på en maktutveckling genom att söka autonomi. Där arbetade sektionsledningen med att sätta så många medlemmar som möjligt i arbete med att t ex förhandla med företagen, dvs verksamhetens ledning utvecklade de egna maktresurserna. När detta blev framgångsrikt hade man inte behov av att samla "övergripande makt". I Sektion Bjärnum strävade facket hela tiden efter ett konkret inflytande. Detta skapde visserligen motsättningar mellan fack och arbetsgivare, men en mera förstående eller tillåtande inställning från förbundets sida hade kunnat hjälpa sektionen till långsiktigt bättre resultat och förbundet till utvecklingsmöjligheter.

Uppdelningen av facket i medlemmar och facklig administration är inte en acceptabel beskrivning för den, som hävdar att facket är detsamma som sina medlemmar. Min undersökning visar däremot att det finns en inställning om ledning hos dem, som har att genomföra den fackliga administrationen. De talar om medlemmar som om dessa var ointresserade av det fackliga arbetet, som om de inte bäst förstod sina egna intressen. (Se t ex "Fackligt inflytande" avsnitt 2. 3. 2. Se vidare "Sektion Bjärnum", där genomgående det lokala facket uppfattar förbundet, som något som gör anspråk på att veta bäst. För konkret exempel se t ex s 23). Det är belagt att ledning för facklig verksamhet talar om sina medlemmar på ett sätt, som påminner om Teori X. i referat av Teori X och Teori Y av Berg ²1. s 23 ff. Teori X och Y är begrepp, som lanserats av Mc Gregor efter en serie intervjuer med företagsledare. Det visade sig att deras syn på de underlydande skilde sig bl a när det gällde uppfattning om deras motivation, behov av kontroll och benägenhet att acceptera ansvar.

Uppdelningen av administration och medlemmar framgår också av följande episod. Vid en kurs ³1. för medlemmar i klubb- och sektionsstyrelser i Trä 2:an fick deltagarna spontant lista hinder för fackligt arbete. Följande förteckning presenterades:

1. Arbetsgivaren.
2. Medlemmarnas ointresse.
3. Medlemmarnas familj.
4. Medlemmarnas åldersfördelning.
5. Medlemmarnas karriär.
6. Borgerliga värderingar hos arbetskamrater.
7. Lokala facket.
8. Religionen.
9. Många medlemmar ensamstående.
10. Svårigheten för många att ta det "avgörande steget".
11. Språket i de fackliga sammanhangen.
12. Studieorganisationernas agerande.
13. Miljö.
13. Ansvar MOT företaget.
14. Facklig svaghet.
15. Bristande självförtroende.

Figur 4. 1. Förteckning av hinder för fackligt arbete. Se texten för förklaring.

Det framgår av denna förteckning över hinder, som facket har att arbeta med, att det främst är hos medlemmarna, som den fackliga administrationen ser sina hinder. Visserligen anser man arbetsgivaren vara det hinder man först kom att tänka på, sedan ligger dessa hos facket själv, till en del hos de "egna" verksamheterna i rörelsen. Jag har härmed velat visa att den uppdelning av facket jag gjort i medlemmar och dess administration är försvarlig. Detta bestyrks av det symmetriska förhållandet i medlemmens syn på sin "överhet" i facket. Dessa problem belystes översiktligt i samband med figur 3. 5.

I figur 4. 2. illustreras skillnaden mellan de fackliga medlemmarna och den fackliga administrationen. I respektive enhet har mål lagts in. Varje medlem har inte samma måluppsättning. Men ur ett holistiskt perspektiv bör någon slags övergripande uppsättning av väsentliga mål kunna anges. Motsvarande uppsättning är illustrerad för den fackliga administrationen. Till en del, men inte särskilt stor, föreligger överensstämmelse mellan måluppsättningarna. Bristen på överensstämmelse är diskuterad ovan. Vid bristande överensstämmelse går sökandet efter makt för den fackliga administrationen inte över medlemmarna. Det är naturligt att gå den politiska vägen.

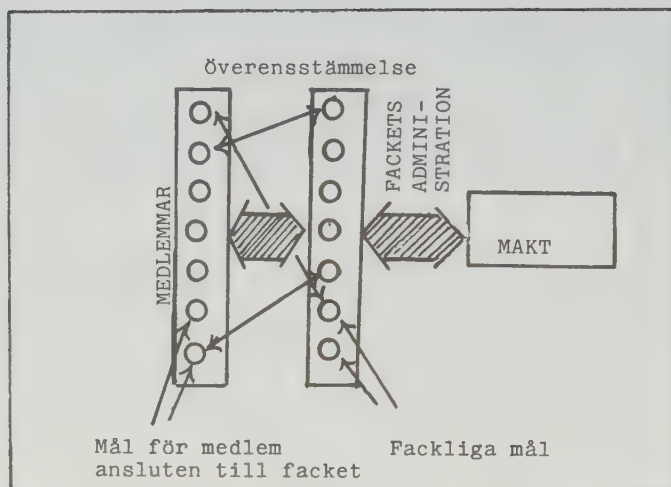
Förhållandena i Bjärnum illustreras inte av figur 4. 2.

4. 2. MODELLEN UTVECKLAS.

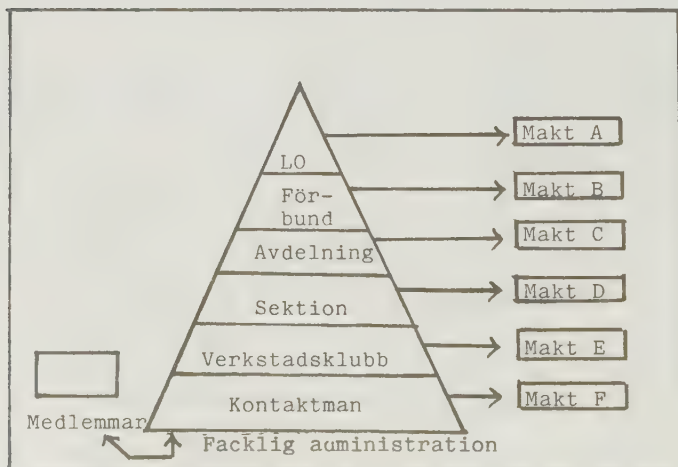
Vrider vi denna modell 90 grader från oss i vertikalplanet så att den betraktas från sidan kan den illustreras med figur 4. 3. Den modellsyn, som utgör ett teoretiskt underlag för att hantera beskrivningen på detta sätt redovisas i avsnitt 5. 1. och illustreras i figurerna 5. 1. och 5. 2.

Att förändra perspektivet på modellen illustrerar att söka identifiera verkligheten ur nya aspekter. Verklighetsbilden blir en annan. I detta fall tonas överensstämmelsen eller bristen på överensstämmelser mellan medlemmarnas mål och den fackliga administrationens ner. De olika målen har inte försvunnit helt. De markeras av pilen, som går från medlemmarna till de fackliga kontaktmännen. Den fackliga administrationens hierakiska struktur och dess olika mål kommer i stället att dominera, när man ser modellen ur detta perspektiv. Medlemmarna illustreras som en relativt jämlik mängd. Det sker med den ringa höjden av medlemsfiguren. Däremot avbildas den hierakiska strukturen i den fackliga administrationen som sträckande sig mot höjden. Makten, det som den fackliga administrationen sträver efter, har jag här löst upp i sex maktmål, ett för varje nivågrupp. Dessa maktmål skall nu närmare analyseras.

MEDLEMMARNA. Dessa är främst intresserade av att nå en förbättring vad gäller allmänna anställningsvillkor; bättre lön, bästa förläggning av arbetstid, arbetsförhållanden som inte är hälsofarliga, människovärdig behandling etc. Figuren illustrerar att medlemmarna inte primärt söker makt, de söker ändrade relationer med arbetsgivaren.



Figur 4.2 Bristande överensstämmelse mellan medlemmarnas och fackets mål leder till att facket vill "få makt". Ett perspektiv ovanifrån.



Figur 4.3 Illustrerar fig 4.2. sedd från sidan. Fackets administration har angetts i nivåer med olika mål.

A. KONTAKTMAN. Om kontaktmannen inte kommer i konflikt med arbetsgivaren, och det är som regel något han söker undvika, söker han eller hon inte övergripande makt. Kontaktmannen söker övertyga arbetsgivaren om att vissa förhandlingsresultat ligger i arbetsgivarens intresse. Kontaktmannens roll bli ofta något av medlarens. Hans makt ligger i argumentens styrka.

B. KLUBBEN. Dess maktsträvan är i första hand inriktad på det företag vari medlemmarna arbetar. Målet är att på olika sätt förbättra medlemmarnas förhållanden, anställningsvillkor, arbetsförhållanden etc. Vidare är klubben intresserad av att den fackliga verksamhetens arbetsförhållanden i sig förbättras. Det kan gälla utrymmen för en expeditiionslokal, telefon, mera facklig tid etc. Det föreligger en målkonflikt mellan mål på lång sikt, dvs företagets överlevnad, och mål på kort sikt, dvs största möjliga omedelbara effekt av det fackliga arbetet.

C. SEKTIONEN. "Sektion Bjärnum" ger en bild av en aktiv sektionens mål och arbetssätt. Sektionen är en primär nivå för organisation av den fackliga verksamheten på lokal nivå. Dess mål är primärt förbättrad facklig verksamhet för att den vägen nå bättre anställningsvillkor för medlemmarna. Sektionen disponerar resurser, som gör att den kan lösa enkla operativa problem. En bild av detta kan vara att sektionens expedition i Bjärnum kallades "eldledningscentral" av fabriköerna.

D. AVDELNINGEN. Dess maktsträvan är mer svärdefinierad. Den skulle närmast ha regional karaktär, men en avdelning är i regel en "tunn" resurs i en omfattande region. Avdelningen får därför inrikta sig på att lösa så många lokala problem som möjligt och endast låta de stora och/eller besvärliga gå vidare till förbundet. Avdelningen har alltså operativa mål. Bestämmandet av dessa är säkerligen något, som till stor del beror på personer i avdelningens ledning. Maktmålen i sig är inte påfallande. Däremot värnar som regel avdelningen om att förhandlingar etc har gått rätt till. Avdelningen värnar om formaliteterna.

E. FÖRBUND. Förbundets mål är dels medlemsorienterade som anställningsvillkor, dels inriktat på branschmål, ofta uttryckta i formuleringar av branschavtal. Förbundet bevakar också branschens förhållande till staten med tanke på stöd etc. Förbundets maktmål är kanske främst orienterade mot relationen mellan bransch och stat.

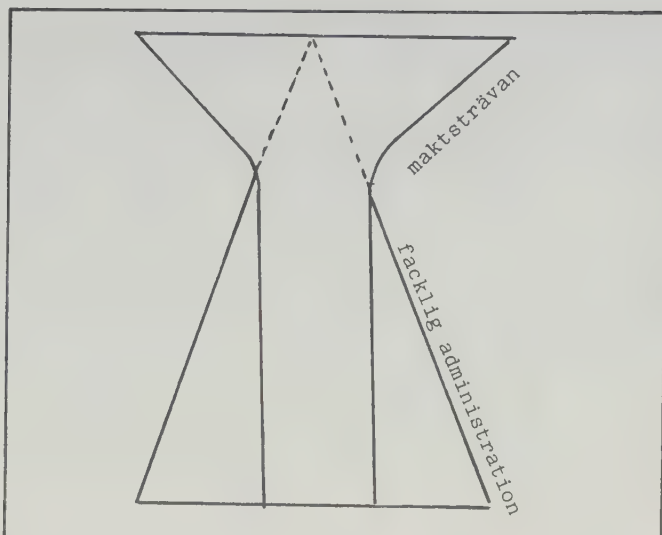
F. LO. Dess maktsträvan är enligt Höglund i referat i Appendix till kapitel 1 i "Fackligt inflytande" splittrade i två områden, dels förbundskontrollerande, dvs se till att förbunden genomför t ex den solidariska lönepolitiken, dels s k statsmål, dvs övergripande samhälleliga mål som betalningabalans etc. LO:s maktmål är således av politisk natur. (Se 4).

Den maktsträvan, som analyserats ovan, har två olika betingelser. Den ena är den naturliga strävan för en facklig rörelse att söka makt för att nå sina mål; att påverka relationerna till arbetsgivarna. Det ligger i själva verksamhetens natur. Den andra betingelsen är ett sökande efter makt som en kompen-

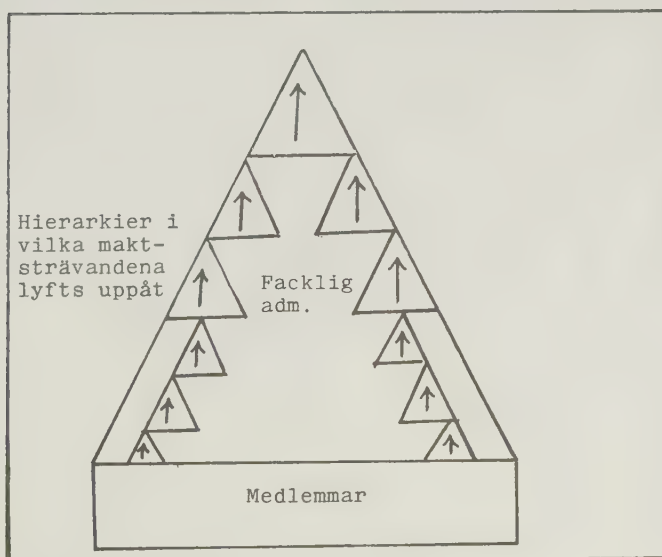
sation för att facket inte nått mål och att man misslyckas därför att den fackliga administrationen varit dåligt utvecklad. Som substitut för verkligt inflytande får dessa maktmål karaktär av kvasimål. De bygger inte sällan på dåligt redovisade premisser. En anledning till dåligt redovisade premisser kan vara en sluten värdemiljö. En annan kan vara att verksamhetens myter kommit ur takt med tiden. En tredje anledning kan vara svårigheten att följa orsakskedjan hela vägen från de övergripande målen till det konkreta arbetet. Svårigheten att skilja på det maktsökande, som är vitalt därför att det bygger på utveckling, och det maktsökande, som är ett kvasimål, är påtagligt. I synnerhet gäller detta för den verksamhetsledning som dominerar den kommunikationsstruktur, som informerar om verksamhetsledningens åtgärder. Därför kan det senare döljas i det förra.

I figur 4. 4 har modellen fortsatt att vridas i horisontalplanet, så att den pelare, som symboliserar maktsträvan, kommer att vara vänd mot läsaren. Genom denna förändring av perspektivet av modellen kommer nya aspekter att renodlas på andras bekostnad. Nu finns maktsträvan i förgrunden. Bakom denna maktsträvan syns en hierarki. Olika nivåer av denna administration må ha sina maktmål, men tillsammans utgör maktsträvan också en helhet. Men denna maktsträvan betingas av, enligt förutsättningarna för figur 4. 2., att administrationen inte hade lyckats åstadkomma en överensstämmelse mellan individernas mål och den fackliga administrationens mål. Hade figur 4. 2. illustrerat förhållanden i Sektion Bjärnum, hade också en maktsträvan syntts i förgrunden. Det hade varit en strävan efter makt av konkret slag i stället för den abstrakta, som illustreras i figur 4. 3. och 4. 4. Strävan efter abstrakt makt är störst i verksamhetens övre skikt. Därför har maktsträvan utformats så att figuren illustrerar detta.

Modellen har åter roterats ett halvt varv i horisontalplanet. Den del av figuren, som illustrerar maktsträvan kommer nu i bakgrunden och modellen har det utseende som illustreras i figur 4. 5. I förgrunden syns medlemmarna mot en bakgrund av facklig administration. Relationerna mellan dessa två storheter är analyserade i kapitel 3. De kännetecknas bl a av en bristande feedback från den fackliga administrationen till medlemmarna. Uttryckt i makftermer kan medlemmarna sägas utgöras av vanmakten och den fackliga administrationen disponerar maktens möjligheter, både resursmakt och strukturell makt. Sedd ur detta perspektiv illustrerar modellen, genom att den fackliga hierarkin är uppbyggd av flera hierkier i samtliga nivåer, hur makt tenderar att slussas upp i verksamhetens organisation. Sedd på detta sätt kan modellen sägas illustrera dynamiken i periferi/centrum processen. Därigenom illustrerar denna modell, tillsammans med 4. 4. att inte bara maktsträvan utan också makt koncentreras till den fackliga verksamhetens ledning. Den balanserande faktorn till denna koncentration är utveckling av lokala centra som i Bjärnum. I figurerna 4. 2 - 5 har den hierarkiska triangeln illustrerat den fackliga administrationen. Detta har skett i enlighet med i undersökningen tillämpade begränsningar. Emellertid har jag på olika ställen antytt att gränserna mellan den fackliga hierarkin och andra delar av rörelsen inte är lätta att se. I stället för enbart



Figur 4.4 Fackets maktsträvan i förgrunden och bakom den fackliga administrationen.



Figur 4.5 I förgrunden medlemmarna och i bakgrunden den fackliga administrationens hierarki. I denna lyfts maktsträvandena uppåt genom en mängd småhierarkier i de olika nivåerna.

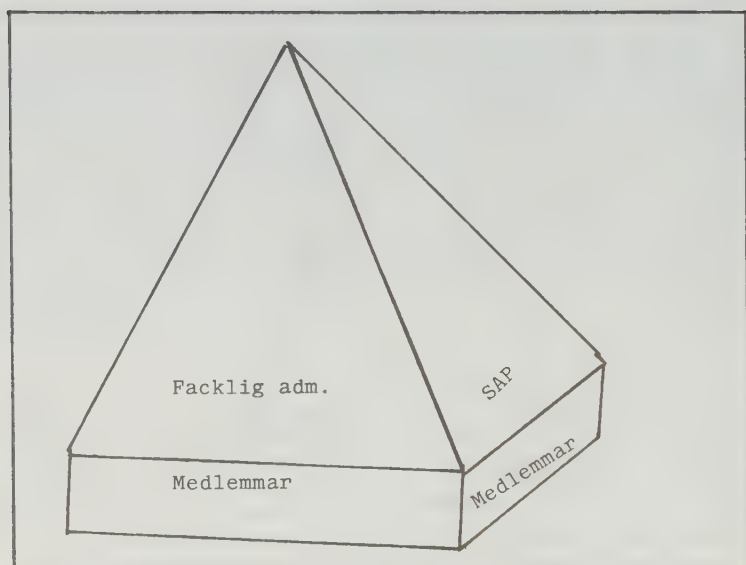


Fig 4.6 Illustrerar två aspekter av Rörelsen, den fackliga och den politiska

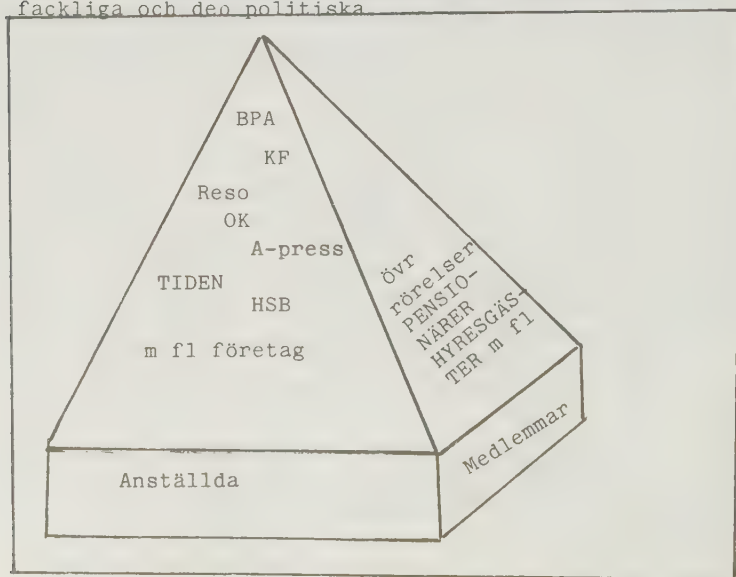


Fig 4.7. Illustrerar två aspekter av Rörelsen, den affärsdrivande och den som organiserar hjälprörelser.

facklig administration kan hierarkin i figur 4. 5. utgöras av även andra hierakier inom Rörelsen. Pensionärsrörelsen, Hyresgästföreningen och lägenhetsinnehavarerörelsen (HSB) är andra rörelser inom Rörelsen. I figur 4. 6. har jag illustrerat Rörelsen som en fyrsiding, med sidor, som illustrerar hierarkier. Förutom de ovan nämnda rörelserna finns det annan sida, som illustrerar den affärsverksamhet, som Rörelsen bedriver och även SAP. Därmed har jag illustrerat några väsentliga aspekter av den verklighet jag började undersöka.

När modellen ses ur det perspektiv som figur 4. 5. illustrerar tycks den fackliga administrationen vila på medlemmarna. Detta kan tas som utgångspunkt för en rotation i horisontalplanet av den hierarki, som ovan beskrivits. Vrids figuren så att SAP hierarkin kommer åt läsaren (se figur 4. 6.) kommer i stället för de fackliga medlemmarna partiets medlemmar, att utgöra maktens fundament. Dessa är till stor del kollektivanslutna till partiet genom sitt fackliga medlemskap. Det är alltså delvis samma individer, som syntes bland de fackliga medlemmarna. Roterar figuren så att de andra rörelserna i Rörelsen är vända mot läsaren kommer dessa medlemmar att utgöra fundamentet. (Se figur 4. 7.) Hyresgästföreningens medlemmar, för att ta ett exempel, betalar för sitt medlemskap om de bor i "Allmännyttan", därför att de genom olika förhandlingsordningar är kollektivanslutna. Pensionärer, lägenhetsinnehavare i HSB, studiedeltagare i ABF:s undervisningsverksamhet m fl hör till dessa medlemmar. Vänder vi figuren så att företagen, som hör till Rörelsen, är vända mot läsaren utgör de anställda i dessa fundamentet. (Se figur 4. 7.) Konflikten, som beskrevs i "Fackligt inflytande" mellan företagsledningen och de anställda vid Foodias anläggning i Åstorp kan i modellens termer ses som en intern konflikt i Rörelsen, som ingriper i tre av Rörelsens dimensioner. Det var en facklig konflikt med arbetsgivarna. Detta illustreras av den fackliga administrationens sida av figuren. Arbetsgivaren var ett av Rörelsens företag, Foodia ingår i KF. Få politiska krafter torde ha inflytande över KF vid sidan av SAP. Detta illustreras av den sida med Rörelsens företag. Vidare var SAP inkopplat. Åstorp har fransett en valperiod under de senare decennierna varit en kommun där SAP har styrt. Just denna valperiod, när konflikten var akut, styrdes Åstorp av en borgerlig kombination. SAP inriktade sig hårt på att återta makten i kommunen. Hade en röststreck mot SAP genomförts på de foodiaanställda och deras närmaste hade med säkerhet SAP:s ansträngningar gäckats. Konflikten hade alltså en politisk dimension. Däremot torde den fjärde sidan av figuren, den med de i Rörelsen ingående övriga rörelserna, haft något direkt med konflikten att göra. Däremot fanns en indirekt anknytning, därför att makten över kommunen betyder en del för resurser till studiernas, pensionärernas och hyresgästernas verksamheter. Analogt är förhållandet i konflikten mellan Läskedrycksfabrikens Skånes anställda och Wårby Bryggerier AB. Men denna konflikt gällde färre individer. De politiska konsekvenserna var därför inte lika påtagliga. Här rörde det sig bara om 1/10 av foodiafallet, uttryckt i anställda.

4. 3. FORTSATT MODELLUTVECKLING.

Nu återgår jag till figur 4. 2. Jag vill nu illustrera samma

förhållande men med andra begrepp. Jag byter ut den hierarkiska strukturen mot en centrum/periferi modell. Jag använder Galtungs egen.

I figur 4. 8. har jag bortsett från den komplicerade hierarkiska beskrivningen av fackets administrativa del och fäster uppmärksamheten på den klyvningsprocess, där makt fortgående förs från periferin till centrum. För att inte förväxla centrum i denna betydelse med centrum i t ex en cirkel använder Galtung en cirkel där centrum avskiljes från periferin med hjälp av en horisontell korda ovanför medelpunkten. Vidare urskiljer jag två olika maktfunktioner, M1 och M2.

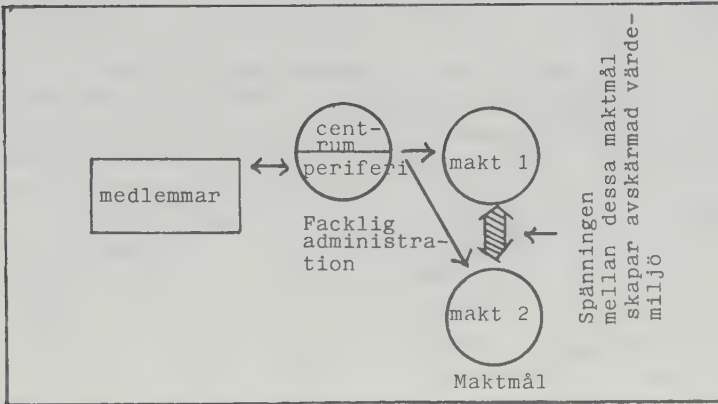
Det ena maktmålet, M1, bygger på föreställningen av en idealbild. Jag anknyter här till framställningen av myter i kapitel 3. I denna bild förekommer t ex ingen strukturerad skillnad mellan fackets medlemmar och dess administration. Den bygger också på föreställningen att demokratin fungerar perfekt i den fackliga organisationen. I denna bild är facket bara ett uttryck för Marx tes om att proletärer i alla länder skall förena sig - medan ingen har frågat hur det skall ske. "Föreningen" har lett till en fusionsprocess, som har inneburit ett sökande efter makt. "Bara vi är större är vi starkare!". M1 står m a o för fackets egen beskrivning av sig själv, låt vara i tillspetsad form.

Det andra maktmålet, M2, illustrerar förhållanden, som är i överensstämmelse med vad jag funnit i mina fallstudier. I detta sammanhang är det meningsfullt att ställa frågan hur egentligen en facklig rörelse skall vara organiserad. Med anknytning härtill kan man tala om den strukturerade skillnaden mellan medlemmarna och deras administration. Det är en s k solidarisk rörelse, men med ledare och ledda. (Se "Fackligt inflytande" s. 53 ff). Det är en rörelse, som har politiserats i hög grad. Det ledande skiktet, dvs de i facket, som inte är bara medlemmar, är pålitliga socialdemokrater; ju högre i hierarkin, ju pålitligare. Genom ett urval i varje nivå över medlemmarna, d v s de konsekvent genomförda indirekta valen, kan förhållandet bevaras. Ett av de väsentliga målen för verksamheten är att hålla den ideologiskt "ren". En betydande anledning till konflikt mellan förbundet och Sektion Bjärnum var säkerligen förbundets politiskt färgade misstänksamhet mot den aktiva sektionen. Kopplingen till det socialdemokratiska partiet, och dess pragmatiska politik, har medfört en påfrestning på fackets förtroendekapital. (Se avsnitt 2. 8.) Administrationen i facket har därför kommit i en försvarsställning gentemot medlemmarna. I spänningen mellan den normativa idealbilden och verklighetens misslyckanden har det utvecklats en avskärmad värdemiljö. (Se avsnitt 2. 7.).

4. 4. EN PROCESSYN.

Det är viktigt för att förstå fackets utveckling att kunna se det skeende, som beskrivs i ovanstående kapitel del som en pågående process. Risker är att den modell, som använts kan uppfattas som en beskrivning av ett förhållande.

Jag vill komplettera den föregående modellen med ett betonande



Figur 4.8 illustrerar figur 4.3 med andra begrepp

av process-synen. Jag illustrerar denna komplettering med figur 4. 8. I denna modell har jag valt ett antal, som jag anser betydelsefulla, fortgående skeenden, och påvisar hur de samverkar. *Se sid 113.*

Jag utgår därvid från den klyvningsprocess, som delar in rörelsen i ett centrum och en periferi. Det är en fortgående process, där makt undan för undan förs från periferin till centrum. (Se t ex "Fackligt inflytande" avsnitt 2. 2. 1. och beskrivning av processen i avsnitt 2. 5.) Makten skapas där utvecklingen pågår. (Se t ex figurerna 2. 10. och 2. 12.) Den utveckling, som sker, sker i centrum. Centrum prioriterar centrum på grund av centrums betydelse för maktspillet. Avståndet till medlemmarna blir genom denna klyvningsprocess allt större. Detta ställer också allt större krav på att periferin ställer upp på centrums villkor. Splitrare stöts ut eller tystnar. I processen förekommer ett antal förstärkningsmekanismer. Några av dessa är:

STORDRIFT I MAKTBANSCHEN. "Det görs upp i Stockholm". Det kan ses som att centrum förhandlar med centrum. Se figur 2. 9.

POLITISERING, vilket innebär dagsanpassning i den politiska opinionsbildningen, jakt på dem med avvikande åsikter kombinerat med en ideologi som har beskrivits av en av dess utövare som:

"Vi vill väl inte sitta på kaféer och diskutera politik, vi vill väl utöva politik. (Gunnar Sträng).

I periferin beskriver modellen en allt mer utarmad konkret verksamhet. Pga av det stora avståndet får periferin föga hjälp med att lära sig lösa sina problem. (Se t ex "Fackligt inflytande" avsnitt 3. 7.) Det lokala facket blir allt mer beroende av centrum. Det utvecklas ett förhållande då man lär sig leva med dåliga resultat av sitt konkreta arbete. Detta leder till att klyvningsprocessen fortsätter.

4. 5. RESERVATION.

Avsikten med detta kapitel var ursprungligen att presentera undersökningens övergripande resultat. Jag ville presentera fackets egna betingelser för medbestämmande. Jag har i de föregående kapiteln presenterat en begreppsapparat. Jag ville använda den på det material, som redovisat i fallstudierna. Dessutom hade jag under arbetets gång fått vissa idéer om vad jag skulle komma fram till. Mina resultat var påverkade av min analysapparat. Om jag skall summera upp vad jag intuitivt kommit fram till är det att medlemmarnas brist på medbestämmande i facket är orsaken till deras ringa medbestämmande i företagen. Betingelserna för medbestämmandet ligger förborgade i hur den fackliga rörelsen arbetar och har arbetat; dess framgångar och misslyckanden; dess tradition. I "Fackligt inflytande" har jag visat att LO-facket har nått framgångar genom förhandling kombinerat med politiska insatser. Det hänger ihop med att medlemmarna i den fackliga verksamheten har varit lätta att ena kring mål som förbättrade anställningsvillkor i vidare mening. Jag har också visat att facket varit mindre framgångsrikt, när det gäller att utveckla den egna verksamheten på andra områden än förhandlingsverksamheten. Det beror på att det varit svårare att här formulera mål, som det går att arbeta mot på alla nivåer i verksamheten. Facket oförmåga att ta vara på det som skett i Bjärnum är ett tecken på detta. Följden har blivit att facket har ägnat sig åt att administrera i stället för att utveckla.

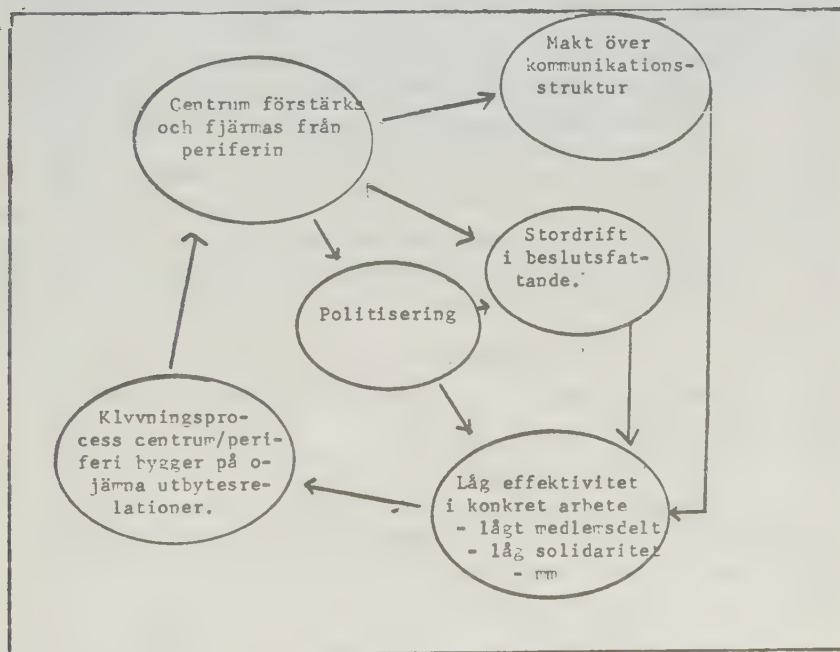
Det ligger en risk för cirkelbevis förborgad i mitt arbets sätt. Jag samlar in ett basmaterial, som jag sorterar och ger ut som fallstudier. Det är ett empiriskt material, som är lite speciellt. Det är skrivet med en öppen och kritisk stil, som inte är vanlig i fackliga sammanhang. Jag måste vara försiktig, när jag drar slutsatser därav.

För att sedan dra slutsatser presenterar jag en begreppsapparat. Jag fogar till de företagsekonomiska organisationsteorierna begrepp, som komma till praktisk nytta. Jag nyanserar den hierarkiska organisationsstrukturen med hjälp av Galtungs sociologiska teorier. Begreppen och strukturerna jag lyfter fram är i stort sett oprövade i företagsekonomiska sammanhang. Detta manar också till försiktighet.

Dessa krav på dubbel försiktighet bör observeras. Jag har därför presenterat modellerna ovan, inte som resultat, utan som min verklighetsbild. Det är en bild, som skiljer sig åtskilligt från den jag hade, när jag började undersökningen. Det är en bild, som blivit nyanserad av flera års arbete med medbestämmandets fackliga betingelser.

NOTER TILL KAPITEL 4.

1. Fackligt inflytande s. 55. Referat av Höglund.
2. Berg, Gunnar: "Organisationsutveckling". Studentlitteratur. 1978.
3. Jag var lärare för en grupp från Trä 2:an vid en kurs, som hölls på färjan Göteborg - Amsterdam och åter.
4. Höglund, Sten: "Centralisering och reduktion av medlemsinflytande i en stor facklig organisation". Akad. avhandl. Socio-logiska inst. Umeå. 1979.



Figur 4.9. Illustrerar samband mellan låg effektivitet i konkret arbete på lokal nivå och utarmning av den lokala nivån.

KAPITEL 5.

OM INTERAKTIVA FALLSTUDIER.

INNEHALLSFÖRTECKNING:

SID:

5. 0.	INLEDNING	115
5. 1.	FORSKNINGSPROCESSEN	117
5. 1. 1.	VERKLIGHETEN OCH VÅR BILD AV DEN	119
5. 1. 2.	ORSAK OCH VERKAN	129
5. 1. 3.	SPRAK OCH SPRAKSKIFTEN	131
5. 1. 4.	SPRAK	131
5. 1. 5.	SPRAKSKIFTEN	132
5. 1. 6.	OLIKA SYSTEMNIVÅER	133
5. 1. 7.	MODELLER	133
5. 1. 8.	SYNTES AV FORSKNINGSPROCESSEN	134
5. 2.	OM STYRNING AV INTERAKTIVA FALLSTUDIER	138
5. 2. 1.	UNDERSÖKNINGENS PRINCIPER	138
5. 2. 2.	PRINCIPER FÖR MATERIALINSAMLING OCH TOLKNING	139
5. 2. 3.	FORMULERING AV FORSKNINGSFRÅGA	141
5. 2. 4.	INTERAKTIONSFORMER	144
5. 2. 5.	SVARIGHETER MED INSAMLING AV DATA	147
5. 2. 6.	FALLSTUDIERNAS INTENSITET	150
5. 2. 7.	FALLGROPAR I FALLSTUDIER	150
5. 2. 8.	FALLGROPARNA MOTVERKAS AV TID OCH ARBETE	151
5. 3.	DIALOG MED SAMARBETSPARTNERS	152
5. 4.	SAMMANSTÄLLNING OCH TROVÄRDIGHETSANALYS AV MATERIAL	156
5. 4. 1.	SEGRÄREN SKRIVER HISTORIA!	156
5. 4. 2.	BEARBETNING AV MATERIALET	157
5. 4. 3.	TROVÄRDIGHETSANALYS AV FALLSTUDIER	159
5. 4. 4.	DISTANS TILL DET MAN UNDERSÖKER	159
5. 4. 5.	SYNTES AV TROVÄRDIGHETSANALYSEN	163
	NOTER TILL KAPITEL 5	168

I forskningsprojektet "Inflytande och medbestämmande i industriföretag" skedde insamling av data om undersökningsobjekten 1). genom interaktiva fallstudier. Fallstudie är en ingående beskrivning av ett undersökningsobjekt eller en process. Företagsreträdelse används denna metod för undersökning av komplexa samhälleliga förhållanden. Den omfattar både insamling av data och dessas strukturering. Fallstudier är speciellt lämpade i början av en forskningsprocess. Undersökaren känner då ännu inte till vilka element som kan ingå i en verklighetsbild eller hur de skall struktureras. Jag avser här den hypotessökande fasen i forskningsprocessen. Icke-interaktiva fallstudier behandlas icke här.

Fallstudier är ett realistiskt alternativ till andra metoder även senare i den samhälleliga forskningsprocessen, när man har kommit in i en mera hypotestestande fas. Det gäller speciellt vid behandling av mjuka data till skillnad från hårda data. 2). De senare behandlas vanligen bäst med matematiskt statistiska metoder. Detta ställer sina speciella krav på insamling av data och hur beskrivningsspråket utformas; trovärdighetsanalysen påverkar beskrivningsspråket.

5. 0. INLEDNING.

När jag påbörjade mina fallstudier mötte jag en rad problem, som jag tillskriver tankekonstruktioner, eller brist på sådana, i några läroböcker. Jag identifierade många svagheter i de gällande normativa teorierna för fallstudier. Avsikten med detta kapitel är att jag vill

- * redovisa utvecklingsmöjligheter för fallstudiemetod genom att införa en del begrepp och strukturer, som kan underlätta framtida fallstudier.
- * kritisera en del av de begrepp jag anser närmast försvärat genomförandet av mina fallstudier.

Kapitlet är upplagt på följande sätt. Först placerar jag in fallstudierna i ett större sammanhang - forskningsprocessen. Jag beskriver forskningsprocessen utifrån en modell, som jag hämtat från Richard Normann. 3). Se figur 5. 1. Jag uppehåller mig vid undersökarens verklighetsuppfattning och behovet av att härvidlag vara kritisk. Som ett exempel på brist på kritik redovisar jag bl a en del av användningen av Berger & Luckmans tes om verkligheten som en social konstruktion som ett styrmedel för undersökningar. 4). Därefter analyserar jag paradigmbegreppet och ifrågasätter dess relevans i samhällsforskningen.

Jag föreslår i stället att ersätta paradigmer med dimensioner, efter vilka aspekter kan definieras. Genom att definiera aspekter preciseras infallsvinklarna för en undersökning. Detta leder till en större variationsrikedom, som är erforderlig vid undersökning av komplexa förhållanden.

Jag tar därefter upp frågan hur man styr fallstudier av verksamheter, speciellt med inriktning på interaktionen. Detta problem analyserar jag genom att föra in begreppet "principer

för fallstudier". Genom dessa principer kan fallstudierna styras och ändå hänsyn tas till oförutsedda händelser i undersökningen, t ex icke förutsedd variation i interaktionen.

När man beskriver ett fall som en process, är det också svårt att värja sig för intrycket att det inte finns ett slags samband mellan orsak och verkan mellan tidigare och senare led i en process. Argumenteringen för denna uppfattning utvecklas i avsnitt 2. 1. Vid beskrivning av mina fall har jag också utgått fram ett slags förhållande mellan orsak och verkan, där ett tidigare skede påverkar ett senare.

Interaktiva fallstudier förutsätter ett slags aktörsorientering. 5). För mig är inte aktörsbegreppet entydigt, utan snarare en glidande övergång från stora intressegrupper till personer. Detta sammanhänger med beskrivningens förstöringsnivå.

Att börja en forskningsuppgift innebär ett sökande efter hypoteser. Vad som gör fallstudien så lämplig för komplexa sociala sammanhang är att detta sökande kan bli interaktionsorienterat. Undersökaren börjar sin undersökning i en slags katalysatorroll, där han söker få andra att öppna sig och informera honom. När de öppnar sig och börjar att berätta om hur de uppfattar sina svårigheter och möjligheter har forskningsprocessen kommit igång.

Fallstudier är vanligen interaktionsorienterade både när det gäller insamling av data och hypotessökande. Mänsklig interaktion är mångskiftande och detta leder lätt till förvirring inför variationsrikedomen. En av anledningarna till att forskare drar sig för att använda fallstudier är att de är svårstyrda. I detta kapitel söker jag ge bidrag till en utveckling av metoder för att hantera interaktionsproblemen i fallstudier. Ett bidrag härvid är införande och definierande av interaktionsformer vid fallstudier. Detta återfinns i avsnitt 5. 2.

Detta interaktiva inslag är naturligtvis ett bekymmer för undersökare, som inte är primärt roade av mänsklig kontakt. Andra som är roade av interaktionen kanske tenderar att ägna sig för mycket åt den interaktiva delen. Oavsett vilket beror forskningsteknikens framgång på hur undersökaren lyckas hantera interaktionen. Olika former för interaktion kommer jag att diskutera längre fram i 5. 2. 4. Dessutom analyserar jag den mänskliga ofullkomlighetens benägenhet att snedvrída verklighetsbilden. En del av denna ofullkomlighet yttrar sig i form av perceptionsstörningar, men den påverkar också t ex interaktionen.

Nästa steg till framgång avgörs hur undersökaren lyckas att hantera det material, som han samlar - delvis genom interaktion. Detta analyserar jag i avsnitt 5. 4.

Slutligen tar jag upp trovärdighetsproblemet. Detta kallas ofta validering och är en omstridd fråga. En del anser att "the proof of the pudding is in the eating". Genom att systematisera tankekonstruktionen kring valideringsfrågor bidrar jag till att man innan puddingen serveras skall kunna gissa hur den smakar. Strukturen i detta kapitel kompliceras av att

jag behandlar fallstudier ur flera perspektiv samtidigt. Jag kommer därvid att arbeta med

- * En växelverkan mellan efarenheter från mina fallstudier inom projektets ram, stundom vidgat till att omfatta även andra fallstudier.
- * En taxonomi, som är ordnad efter den i fallstudien inbyggda kronologin, från dess planering, över dess materialanskaffning och bearbetning till validering.
- * En normativ ansats. Det är min förhoppning att andra skall dra nytta av mina erfarenheter.

5. 1. FORSKNINGSPROCESSEN.

Det förekommer att fallstudier diskuteras som forsknings-, eller kanske bättre, undersökningsmetod utan att hänsyn tas till var i forskningsprocessen fallstudien (eller studierna) kommer in. När t ex Hägg & Hedlund 6). eller Kjellén & Söderman 7). diskuterar fallbeskrivning som undersökningsmetod, så sker det utan sådant hänsyn. Inte heller Svedner 8). ser fallstudien ur forskningsprocessens synvinkel. För honom blir det närmast fråga om ett politiskt ställningstagande.

Arbeterskyddsfonden beviljade i slutet av 70-talet anslag till ett 30-tal projekt inom medbestämmandeområdet. Det kan beskrivas som ett, efter svenska förhållanden, brett upplagt forskningsprogram inom ett fält, som var föga känt utanför de kretsar, som sysslade med frågorna på praktisk nivå. I Sverige hade relativt små resurser tidigare avsatts ur allmänna medel för forskning om fackliga verksamheter. Med en syn, som är präglad av begreppet forskningsprocess, blir det i en sådan situation naturligt att ett flertal av dessa projekt kommer att få karaktären av fallstudier. Valet av fallstudier som dominerande undersökningsmetod blev emellertid inte invändningsfritt.

Detta val av dominerande undersökningsmetod kom att diskuteras forskare emellan. Det blev uppenbart att det rädde motsättningar i kunskapssamhället om lämpligheten av att överhuvudtaget använda fallstudier. Bland de forskare som varit sysselsatta med Arbeterskyddsfondens medbestämmandeprojekt har jag hört följande yttranden:

- Måtte dessa fallstudier vara avslutade snart, så att vi på ett mera konstruktivt sätt kan börja tackla problemen. En riktig enkätundersökning skulle sitta skönt efter allt detta arbete med dessa fallstudier.

- Det är fasligt lite riktiga undersökningar och en förfärlig rad av fallstudier, som den här forskningen har initierat.

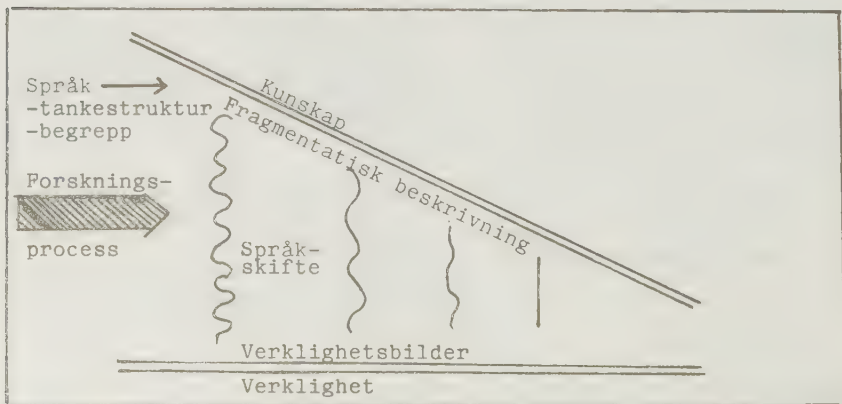
Debatten om fallstudier som undersökningsmetod präglas av olika, mer eller mindre välgrundade, uppfattningar. De, som kritiserade fallstudier som undersökningsmetod, har inte alltid tagit hänsyn till en undersöknings (och därmed dess metods)

plats i forskningsprocessen; de ser alltså inte fallstudiernas roll i ett större sammanhang.

Jag har full förståelse för att det kan vara påfrestande att under en långvarig undersökning huvudsakligen tvingas hålla sig till mjukdata. En hårddataundersökning skulle komma som en efterlängtat omväxling. Men båda yttrandena avspeglar också något helt annat. De och liknande yttranden avslöjar en okunghet om fallstudiernas möjligheter och begränsningar. Samtidigt tycks den ena forskaren vara omedveten om enkätundersökningens begränsningar som undersökningsmetod. Det ger också visioner som att en forskare tror på den enda rätta undersökningsmetoden!

Jag redovisar dessa yttranden därför att det i forskarsamhället är nödvändigt att föra en öppen debatt. Asiktsskillnader kan därvid bli utgångspunkten för argumentering, som i sig kan leda till utveckling. Genom att öppet redovisa motsättningarna kan kuskapssamhället göra långsiktigt rationella val.

Med utgångspunkt i begreppet forskningsprocess, så som den beskriver hur vi långsiktigt arbetar med att öka vår kunskap om ett forskningsområde och hur kunskapen förändras genom tiden, vill jag visualisera en referensram. Den redovisas i figur 2.1. Referensramen bygger på en modell, som Richard Normann presenterade vid sina föreläsningar om undersökningsmetod under slutet av 60-talet. Normann övergav senare användningen av denna tankestruktur. Detta kan förefalla förhastat, då modellen fungerar som beskrivning på denna förstöringsnivå. På den nivå den ursprungligen användes, den enskilda undersökningens nivå, ger den en sämre förståelse. Modellen bygger på tre väsentliga begrepp i forskningsprocessen. De är verklighet, språk med språkskiftet och kunskap. Den beskriver hur verklighetsbilden och kunskapen genom forskningsprocessen fås att närma varandra; detta innebär ett slags förståelse; processen resulterar i en kunskap, som är förmedlingsbar. 9). Dessa begrepp och denna process diskuteras nedan i 5. 4. 2.



Figur 5.1. Illustrerar en konvergerande forskningsprocess, som beskrivs och ingående diskuteras i avsnitt 5.1.

Man kan enligt bl a Koestler 10). och Israel 11). närma sig undersökningsområdet antingen "ovanifrån" eller "nerifrån". Att göra det ovanifrån innebär att gå från det komplexa mot det elementära från helheten till dess komponenter, från verklighetsbilden till dess element. Man talar här om ett holistiskt angreppssätt. När man närmar sig undersökningsområdet nerifrån så börjar man i detaljerna och söker helheten. Arbnor & Bjerke (s. 96) och Israel (s. 94) kallar detta för atomism (s. 96), medan Hofstadter 12). kallar det reduktionism. Dessa angreppssätt leder till olika uppfattningar av det underökta systemet. För detta redogör jag i avsnitt 5. 1. 4. och 5. 1. 5. under rubrikerna språk och språkskiften.

Själv kom jag att pröva en tredje väg - att gå in i det underökta systemet någonstans på mitten. Jag söker också senare beskriva hur jag fick klättra upp och ned i förstörningsnivåernas steg. Detta klättrande motiveras av att varken det reduktionistiska eller det holistiska sättet är särskilt praktiskt att tillämpa på ett ensidigt sätt.

5. 1. 1. VERKLIGHETEN OCH VAR BILD AV DEN.

Om verkligheten är verklig eller något annat, t ex en social konstruktion, som Berger & Luckman hävdar, är en filosofisk fråga, som länge varit intensivt diskuterad i vetenskapsteoretiska sammanhang. Något självklart svar finns inte. Hur olika forskare förhåller sig till frågan tycks vara en trosfråga. Var och en får väga de olika argumenten mot varandra och bilda sig en uppfattning. Det sätt, varpå vi uppfattar och hanterar begrepp som verklighet och dess bilder, spelar en stor roll för klarheten och metodmedvetenheten i en undersökning. Undersökarens uppfattning påverkar honom eller henne vid materialinsamling, bearbetning och slutsatsdragande. Ytterst är det en fråga om trovärdighetsanalys.

Jag presenterar i figur 5. 1. en modell som beskriver forskningsprocessen. I det nedre fältet återfinns symboliskt verkligheten. Det är om vad detta egentligen är, som uppfattningarna går isär. Själv ser jag verkligheten som något absolut och fördolt, som vi genom forskning söker att beskriva allt bättre, allt tillförlitligare. När det gäller samhällets verklighet, så är samhället, i varje fall delvis, underkastad en fortgående förändring. Andra, sedan Berkley 13). (1685 - 1753), ser verkligheten som fenom, som endast finns hos oss själva. Russel 10). sammanfattar debatten:

"I en viss mening måste det erkännas att vi aldrig kan bevisa att någonting annat än vi själva och våra erfarenheter existerar... Det ligger ingen logisk omöjlighet i antagandet att hela livet är en dröm, under vilken vi själva skapar alla de föremål, som framträder för oss. Men ehuru detta inte är logiskt omöjligt, finns det inget som helst skäl att tro att det är sant; och betraktat som ett sätt att förklara vårt eget livs fakta är det i själva verket en mindre enkel hypotes än sunda förnuftets hypotes att det verkligen finns föremål oberoende av oss, vilkas inverkan på oss förorsakar sinnesförnimmelser." (s. 24.)

Fenomenologins främsta företrädare i min forskningsmiljö hämtar sitt stöd ur Berger & Luckman. Dessa beskriver kunskapens spridning i samhället. Den sker genom olika processer eller i olika faser. Om detta handlar deras bok fränsett de allra första sidorna och några avslutande sidor. Den verklighet, som fått låna sitt namn till titeln är flyktigt nämnd och ännu tunnare definierad.

Verkligheten definieras som:

".. a quality apertaining to phenomena that we recognize as having a beeing independant of our own volition (we cannot "wish them away").

Kunskapen definieras som :

"The certainty that phenomena are real and that they possess specific characteristics".

Det är hur denna kunskap difunderar ut i samhället, som boken handlar om, men hur är det med verkligheten? B & L skiljer på mannen på gatan och filosofens verklighet. De påstår att den verklighet de diskuterar inte är filosofens, som ställer de inträngande frågorna, utan vardagsmänniskans, vars liv sociologerna studerar.

"It is therefore important that we clarify, at the beginning, the sense in which we use these terms in the sense of sociology, and that we immediately disclaim any pretension to the effect that sociology has an answer to these ancient philosophical preoccupations... (to answer "What is real? and How is one to know?"). (s. 1 o. 2).

En slutsats av detta försök till klargörande är att deras studie inte är avsedd att ligga till grund för vetenskapsteoretisk eller filosofisk utveckling. Den är tydligen avsedd att vara oss till hjälp i vårt vardagsliv. Inte alla av dem som kommenterat verket har beaktat att det är vardagslivets verklighet Berger & Luckman avser. Hade de uppfattat boken efter den kunskapsspridning den analyserar hade de själva tonat ned verkligheten i sin framställning. Men de kan ha stött sig på formuleringar som:

"The sociology of knowledge, therefore must consern itself with the social construction of reality". (s 15).

"In other words, we contend that the sociology of knowledge is concerned with the analysis of the social construction of reality". (s 3).

Det kan förefalla som om författarna inte fäst sig vid skillnaden mellan verklighet och kunskap. De skiljer i sin analys på tre nivaer av anspråk, mannens på gatan, sociologernas och filosofernas.

The man in the street does not ordninarily trouble himself about what is "real" to him and about what he "knows". He takes his "reality" and his "knowledge" for granted. The

sociologist cannot do this ... (as) men in the street take quite different "realities" for granted as between one society and another. The sociologist asks whether the difference between the two "realities" may not be understood in relation to various differences between the two societies. The philosopher, on the other hand, is professionally obligated to take nothing for granted, and to obtain maximal clarity as to the ultimate status of what the man in the street believes to be "reality" and "knowledge". (s. 2).

Detta är ett uttryck för en syn, som jag använt mig av i mina fallstudier. Jag har där accepterat att t ex aktörer i LO-kollektivet och ledningen för Skanek förmodas ha delvis olika bild av ett förhandlingsförlopp. Den är delvis gemensam därför att där finns element i detta skede som, genom dokumentation i protokoll etc, håller ihop uppfattningarna. Den är olika när det kommer till att tolka motiv för handlingar, vad respektive parter egentligen menat med sina yttranden etc. Men Berger & Luckman fortsätter att definiera sociologens roll i den ovan angivna trion av roller.

"Put differentially, the philosopher is driven to decide where the quotation marks are in order and where they may be safely omitted, that is, to differentiate between valid and invalid assertions about the world. This the sociologist cannot possible do. Logically, if not stylistically, he is stuck with the quotation marks.

Ovanstående bör tolkas så att Berger & Luckman inte skiljer på verkligheten och en fenomenell verklighet. Vid beskrivning av ett förlopp kan emellertid en undersökare inte bortse från denna skillnad. Han eller hon bör i varje fall tränga in i det gränsland av efterkonstruktioner, som utgör stommen i en parts mytbildning. Detta bör ske inte bara av validerings skull, utan för att undersöka vad som är ett verkligt skeende. När har parterna träffats, vad har avhandlats, vad blev det protokollförda resultatet etc? Hur mycket av detta stämmer med en parts egen skildring? Vad kan eventuella skillnader bero på? Det är undersökarens sak att ta reda på vad som är skrönor, omsagor eller allsköns mytbildning och vad som är omsorgsfullt gjorda rekonstruktioner, för att därur ta fram underlag till självprövning, som kan leda till organisationsutveckling.

Den verklighet Berger & Luckman talar om i sin bok är den samhälleligt skapade verkligheten, dvs en verklighetsbild. Denna kan helt eller delvis vara sann eller falsk. Hur denna verklighets bild tål kritisk granskning bör undersökaren söka ta reda på.

Den amerikanske sociologen och socialpsykologen William Isaac Thomas arbetar med ett liknande verklighetsbegrepp, som enligt Goffman (14). kan definieras som: "If men define situations as real, they are real to their consequences". (Se också Israel 15). för bekräftelse). Även här är det en verklighetsbild, som åsyftas, som "real". Glidningen mellan verklighet och verklighetsbild kan leda till svårförståeliga konsekvenser om de intar i beaktande t ex en förhandlingsparts verklighetsbild.

Verklighetsbilden tjänar som ett stimulus oavsett om den falsk eller sann, så länge människor tror att den är sann. Denna verklighetsbild är den "knowledge" som Berger & Luckman diskuterar i sin avhandling och vars spridning i samhället de på ett intressant sätt indelar i faser eller processer. Det är denna kunskap som är "the knowledge ... the certainty that phenomena are real and that they possess specific characteristics" och på svenska kan översättas med verklighetsbild.

Misstaget Berger & Luckman m fl gör sig skyldiga till, är att de identifierar en verklighetsbild och argumenterar som om bilden vore verklighet. De underlåter därmed att pröva ett steg i en logisk deduktionskedja. En sådan underlåtenhet öppnar vägen till snart sagt varje slags felsslut. Jag vill här ge några exempel, där denna prövning varit bristfällig.

Thurfjell 16). diskuterar i ett referat av Berger & Luckman i termer som att "Människan är en subjektiv verklighet...". (s.27).

Arbner & Bjerke (1977) har en rubrik på s. 136 som lyder: "Verkligheten - en social konstruktion". De fortsätter med att införa antagandet om en "social verklighet".

Detta innebär att verkligheten inte är av oss oberoende. Den består av ett växelspel mellan våra egna upplevelser och den samlade upplevelsestruktur vi tillsammans med andra under lång tid har skapat.

Vi har nu beskrivit fyra olika delprocesser i den totala dialektiska process som formar vår verklighet. (s. 137).

Richard Normann diskuterar Berger & Luckmans sociala verklighet i anknytning till begreppet dominerande ideér utan att göra reservationer. 17). (s. 33.) Senare (s. 318 ff) behandlar han den subjektiva och den sociala verkligheten på ett sådant sätt att det kan förhålla sig så att han behandlar verklighetsbilder men talar om verklighet.

Till dem som behandlar Berger & Luckmans verklighet med en viss försiktighet hör Sven-Erik Sjöstrand. 18). Han sätter Berger & Luckmans verklighetsbegrepp inom citationstecken. (s. 14).

En kritisk fenomenolog som Beata Agrell 19). är däremot medveten om att vad slags verklighet hon hanterar.

Fenomenologi, bokstavligen "läran om fenomenen (om det skenbara, om det som uppenbarar sig)" är en disciplin som grundades av Edmund Husserl. Den beskriver medvetandeinnehåll sådana som spontant ter sig för den som har medvetandet ifråga. När vi ser en dolk är det till vardags möjligt, men inte alltid rimligt att fråga oss om det verkligen är en dolk där eller om vi bara hallucinerar en. Fenomenologen sätter denna fråga "inom parentes". Han studerar alltså medvetandeinnehållet med bortseende från huruvida det motsvaras av något i den yttre verkligheten. (s.25).

Beata Agrell gör alltså en klar skillnad mellan verklighet och

verklighetsbild.

Det är intellektuellt effektivt att skilja på verklighet och verklighetsbild. Det är dessutom i överensstämmelse med språkbruket, där man t ex talar om hotbild, vrågbild och scenario. Det är inte bara Berger & Luckmans och deras uttolkare, som haft svårt med distinktionen. Et annat exempel från ett helt annat område är Zukav. 20). Han söker förklara hur den nya fysiken, t ex kvantmekaniken och Heisenbergs osäkerhetsprincip, som uttrycker att sannolikheten för en partikels läge i rymden och dess impuls (dvs dess riktning och hastighet) är konstant, påverkar vårt tänkande. (Man kan kategorisera honom till den grupp författare, vilka söker slå en brygga mellan fysiken och mystiskt österländskt tänkande. En av gruppens främsta företrädare är Capra. 21).) Sannolikhet används i detta sammanhang som en aggregationsmodell, där intresset för den individuella partikeln har ersatts av en beskrivning på högre abstraktionsnivå. Enligt Zukav "skapar fysiken en verklighet":

"På det filosofiska planet är emellertid kvantmekanikens inneboende konsekvenser psykedeliska. Vi inte bara påverkar vår verklighet utan skapar den faktiskt i viss mån. På grund av att sakernas natur är sådan att vi antingen kan känna till en partikels position eller dess impuls måste vi välja vilken av dessa två egenskaper vi vill bestämma. Metafysiskt ligger detta mycket nära påståendet att vi skapar vissa egenskaper därför att vi väljer att mäta dem". (s. 55).

Zukav sammanfattar sitt resonemang genom att påstå:

"Kvantmekaniken bygger på idén om en minimalkunskap om framtida fenomen (vår kunskap är inskränkt till att gälla sannolikheter), men den leder till möjligheten att vår verklighet är vad vi väljer att göra den till". (s. 56).

Liksom Berger & Luckman blandar Zukav samman verkligheten med bilden av den. Zukav inser inte att han väljer en verklighetsbild genom att iakttaga verkligheten med hjälp av ett kontrollerat experiment, med inbyggda förutsättningar och begränsade mätningar detta innebär. Kan det inte vara så att partikeln har både impuls och position, men att vi p g a av experimentets natur eller kvantmekanikens förutsättningar endast kan bestämma det ena på bekostnad av det andra? Förhåller det sig så skapas därmed en verklighetsbild.

Sökandet av verkligheten bakom dess bilder illustreras i figur 5. 2. Verkligheten ligger enligt denna syn förborgad bakom de verklighetsbilder vi kan identifiera. Varje rakt streck på båglinjen illustrerar en renodling - en aspekt, och verkligheten finns bakom dessa. Aspekterna definieras på dimensioner, som exemplifieras nedan refererande Galtung. 22). Beträffande användning av begreppet dimension se 23).

Verklighetsbildens element utgörs av de fakta undersökaren samlar. För att skapa verklighetsbilden struktureras de i tid och rum samt efter deras inbördes sammanhang. Galtung anger även andra dimensioner än tid och rum. Han nämner bl a:

- * konflikt - kontakt dimension
- * förstöringsnivå ellr aggregationsnivå
- * beskrivande eller normativ undersökning
- * m fl.

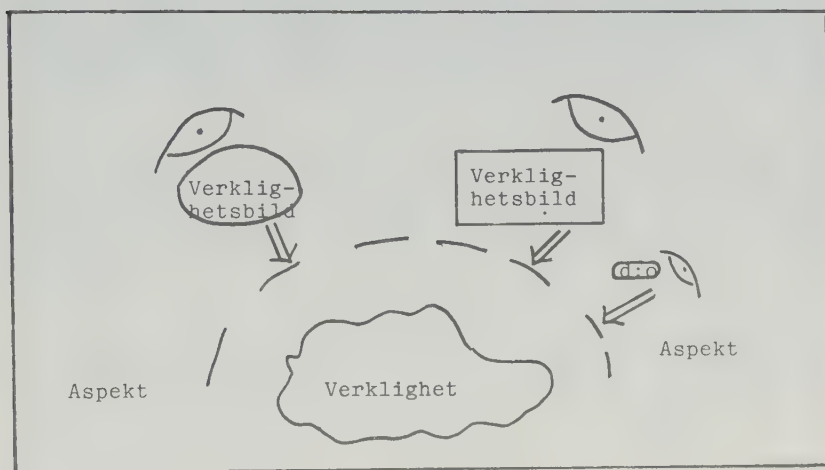
I detta kapitel arbetar jag med ytterligare ett antal dimensioner. En av dessa är perspektivdimension, som definierar varifrån man ser undersökningsobjektet. Man kan se det nedifrån, ovanifrån eller, som jag kom att göra, se det "inifrån", med en kombination av nedifrån- och ovanifrånperspektivet. Man kan se undersökningsobjektet som statistiskt eller som en process; en dynamikdimension. Jag talar om en kritik- och naivitetens dimension. En undersökning kan vara explorativ eller hypotestestande. Min slutsats är att man kommer att arbetas med ett stort antal dimensioner i en undersökning. Ju längre man arbetar med ett undersökningsobjekt, ju fler dimensioner lär man sig att identifiera. Den grad en undersökare identifierar nya dimensioner och lär sig utnyttja dem kan vara ett mått på inlärning. Ytterligare dimensioner, som jag berört är:

- * arbetstagar - arbetsgivar
- * objektiv - subjektiv
- * öppenhet - slutenhet
- * luddigt språk - exakt språk
- * m fl.

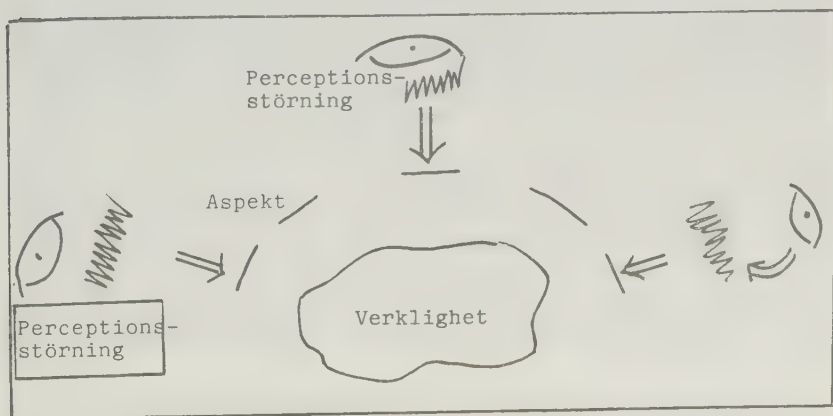
Dimensioner av detta slag är väsentliga för att bestämma de aspekter, som utgör utgångspunkter för beskrivningar. Aspekten kan sägas bli definierad genom att den intar en position på dimensionen. Denna position anges, i samhälleliga fallstudier, i mindre avancerad skala, vanligen ordinalskala. Det innebär att ordningen mellan olika värden är fastställd. Det kan för denna undersökning t ex uttryckas som att på konflikt-skalan jag valt en aspekt, som är mera samarbetsorienterad än konfliktorienterad. Men samarbetet var inte totalt utan inskränkte sig till materialinsamlingen. Jag anser att jag då preciserat aspektens position på ett godtagbart sätt. Flera dimensioner kan föras samman till ett dimensionssystem. (Se maktssystem i kapitel 2). Jag är samtidigt medveten om att detta sätt att se innebär utvecklingsmöjligheter.

Att i början av en undersökning ange dimensionerna, om det vore möjligt, innebär en risk. Genom att i början precisera dem kan det skapas ett intryck av falsk undersökningsprecision. Preciseringsförsöken kan emellertid medverka till att skapa orienteringsmöjligheter för undersökaren. Det är ett sätt att påbörja en undersökning. Varje dimension har enligt Galtung sina konsekvenser, som undersökaren inte bör bortse från, vid risk att "greppet" om undersökningen förloras.

I samhällsforskning talar vi om aspekter av verkligheten. I fysiken kan ett kontrollerat experiment sägas vara analogt till aspekt. Genom experimentet införs ett antal begränsningar i beskrivningen t ex genom apparaturs utformning och vad som i experimentet tillåter mätning. Experiment är därför begränsade till sin variationsmöjlighet. Fysiken kan därigenom ge ett "plattare" intryck. Pilarna i figuren 5. 2. illustrerar olika verklighetsbilder, därför att olika aspekter, eller olika



Figur 5.2. Illustrerar hur verkligheten iakttagas genom de aspekter vi väljer. Vi ser verklighetsbilder.



Figur 5.3. Illustrerar hur våra verklighetsbilder påverkas av perceptionsstörningar. Dessa har också ett innehåll, som kan ses.

experiment, ger olika verklighetsbilder. Vi använder p g a aspekternas mångfald sällan alla möjligheter till att söka verkligheten bakom bilderna. Urvalet påverkas av våra åsikter (Se nedan avsnitt om perceptionsstörningar) och vårt kunnande. När det gäller komplexa samhälleliga fenomen blir p g a dimensionernas mångfald antalet aspekter svåröverskådligt. Den mekanism, som påverkar detta, är att ju mer vi lär om ett område, ju fler dimensioner kan vi identifiera.

Man måste också skilja på vad som är aspekt och vad det är man undersöker. Om jag använder en matematisk metod kan jag sägas söka se verkligheten ur en matematisk aspekt. Om det däremot är matematiken jag undersöker och därvid använder matematiken som metod krävs en viss medvetenhet för att skilja mål från medel.

Enligt detta sätt att se på verkligheten finns det någonstans en absolut, låt vara i vissa fall föränderlig, verklighet. Svarigheten är att vi är oförmögna att se och beskriva den på ett fullständigt sätt. Ett resonemangen om denna verklighet för av Hofstadter. 24). Formellt för Hofstadter sin argumentering utifrån begreppet "meaning" dvs betydelse, som skulle kunna översättas till en abstrakt verklighet. Följaktligen kan i detta sammanhang verkligheten och "meaning" diskuteras på ett sätt som illustreras i figur 5. 2.

Anhängarna av aktörssynsättet talar om en individuell verklighetsuppfattning, som genom kommunikation utvecklas till en kollektiv. Hofstadter för däremot fram tanken på en universiell betydelse av ett budskap - en universell abstrakt verklighet, som kan beskrivas på olika sätt. Det är troligt att den konkreta verkligheten kan behandlas analogt.

Hofstadter talar om en inre betydelse och gör detta till utgångspunkt för en argumentation i en annan riktning. Han säger att "meaning" kan delas in i tre olika nivåer, "frame, outer and inner message". Hofstadter gör den bedömningen att de två översta nivåerna i ett jordiskt budskap rent hypotetiskt skulle kunna kommuniceras som om de vore en "dialekt" av ett universiellt språk "by wich intelligences can communicate with each other...". (s. 171). Hofstadter diskuterar bl a hur en lokal, jordlig chauvinism påverkar både begreppet mening och intelligens.

- This ascribing meaning to a message comes from the invariance of the processing of the message by intelligences distributed anywhere in the universe" ... "In the same way we might imagine that there could exist other kinds of intelligences, which communicate among each other via messages which we would never recognise as messages and who also would never recognise our message as messages. If that were the case, then the claim that meaning is an intrinsic property of a set of symbols would have to be reconsidered. On the other hand, how could we ever realize that such beings existed.

Enligt Hofstadter kan vi alltså tala om en universell "meaning", vars tolkning och beskrivning blir resultatet av en

kommunikativ process. Det finns ingenting hos Berger & Luckman som emotsäger att dessa beskriver de processer varmed verklighetsbilderna eller kunskapen om denna verklighet sprids i samhället - när de väl gjort en boskillnad mellan verklighet och kunskap. En slutsats är då att verkligheten KAN ses som något nästan metafysiskt ogripbart - något som stundom är nästan omöjligt att komma åt för en objektiv beskrivning.

Men ibland går det att åtminstone se den slöja, som döljer verkligheten. Vardagsspråket följer inte alltid med kunskapsutvecklingen. Till de många förenklade verklighetsbilder vi dagligen arbetar med hör färger. Vi vet intellektuellt att de färgimpulser våra ögon tar emot inte är färger utan våra egna tolkningar av strålning med olika våglängd. Trots att vi är medvetna om detta hindras vi inte att subjektivt uppleva färgspel både i konst och natur. Vi är också medvetna om att individens tolkning av de olika våglängdsmönstren är individuella. Det kan t o m vara fråga om unika tolkningar för varje individ. Andra som avnjuter ett våglängdsmönster som färger gör det på ett liknande men inte lika sätt. Var och en som deltagit i eller åhört en diskussion kring en färgkarta hos en färghandlare förstår vad jag menar.

PERCEPTIONSSTÖRNINGAR.

Problemen med verkligheten och vår bild av den är emellertid inte lösta även om vi undviker att falla i samma grop som Berger & Luckman och accepterar en tankekonstruktion som släpper kravet på bildens relevans. Vidare döljer språket verkligheten, som ovan påtalats. Dessutom fördunklas verkligheten av den förändring av verklighetsbilden, som ligger i perceptionsstörningar, förorsakade av våra egna attityder och förväntningar. Jag avser här ett resultat av flera olika i socialpsykologin beskrivna processer. Dessa beskrives bl a av Nowak, Carlman och Wärneryd 25). (Se textsidhänvisningarna till Klapper: "The effects of masscommunication" i index). Den information en person tar emot sorteras så att den inte stör grundläggande attityder hos mottagaren. Dessa författare refererar bl a de av Klapper identifierade selekteringsmekanismer - na som:

Selektiv exponering, (s. 63) man blottställer sig inte i onödan för information, som kan tänkas störa ens grunduppfattning.

Selektiv perception, (s. 65) dvs man tar inte emot annan information än den som tenderar att stödja grunduppfattningen och slutligen

Selektiv retention, (s. 65) dvs man kommer inte ihåg annan information än den som underhåller grunduppfattningen.

Grunduppfattningen utgörs i detta sammanhang enligt Brown 26). av den uppsättning attityder, som kan sägas utgöra personlighetens kärna; attityder grundlagda i tidiga erfarenheter vid individens kontakt med sina föräldrar. (s. 58 ff). Brown, refererar Eysenck 27). och påpekar att dessa attityder utgör ett sk attitydkomplex, där sällan en attityd låter sig påverkas för sig. Skulle någon av dem ändras, sker det sällan med en ensta-

ka attityd utan i en mera grundläggande personlighetsförändring, där flera attityder, som till synes inte har med varandra att göra, förändras i ett sammanhang.

Ovan nämnda förvridning av verklighet till verklighetsbild beror på förväntningar hos observatören. Sådana perceptionsstörningar kan också studeras i vittnespsykologin, som har påvisat vårt behov av försiktighet som undersökare. Vi har som människor begränsad förmåga att ta upp och behandla stora informationsmängder med krav på tillförlitlighet i detaljer. Vi har också en tendens att se det som vi förväntar oss att se. Sagan 28). redovisar några exempel på detta (s. 67ff.)

Yet the opportunity for deception in eyewitness accounts is breathtaking:

1. When a mock robbery is staged for law class, few of the students can agree on the number of intruders, their clothing, weapons or comments, the sequence of events or the time the robbery took.

2. Teachers are presented with two groups of children who have, unknown to them, tested equally well on all examinations. But the teachers are informed that one group is smart and the other dumb. The subsequent grades reflect that initial and erroneous assessment, independent of the performance of the students. Predispositions bias conclusions.

3. Witnesses are shown a motion picture of an automobile accident. They are then asked a series of questions such as "Did the blue car run the stop sign?" A week later, when questioned again, a large proportion of the witnesses claim to have seen a blue car - despite the fact that no remotely blue car is in the film. There seems to be a stage, shortly after an eyewitness event, in which we verbalize what we think we have seen and then forever after lock it into our memories.

Genom att bilden av en och samma verklighet påverkas genom ovan skissade processer hos olika individer kan den komma att av dem uppfattas på flera olika sätt. Därför tenderar verklighetsbilderna att bli mångfacetterad. Tankekonstruktionen, som illustreras i figur 5. 2. kan då utvecklas för att illustrera de förhållanden, som råder inom samhällsvetenskapen som detta sker i figur 5. 3.

I denna figur söker jag illustrera hur sökandet efter verkligheten kompliceras på två nivåer. Den ena av dessa utgörs av de begränsningar, som de olika aspekterna ger åt verklighetsbilden. I bild efter bild renodlar vi verkligheten efter olika tankestrukturer, men erbjuds ständigt nya, i vår fåfänga jakt på ett grepp om verkligheten. I den andra nivån kompliceras jakten på verkligheten ytterligare genom våra mänskliga ofullkomligheter. Jag har valt att exemplifiera dem med våra perceptionsstörningar. Jag är medveten om att våra ofullkomligheter är så betydande att de knappast rymms under denna beteckning. (Men detta är inte en avhandling om mänsklig skröplighet.)

Perceptionsproblemen påverkar också möjligheten att kommunicera

ra verklighetsbilden. I mina fallbeskrivningar har därför olika aktörer uppfattat olika verklighet på olika sätt. Deras verklighetsbild varierar. Detta leder till en i samband med fallstudier vanlig konflikt om forskningen är objektiv eller partsorienterad.

OBJEKTIVA BESKRIVNINGAR. De finns de som hävdar att objektivitet kan nås om tillräckligt många aktörers verklighetsbild presenteras. Detta kan vara riktigt om forskningsfrågan förutsätter att verklighetsbilder av ett förlopp presenteras mer eller mindre nyansrikt. Objektiviteten skulle därmed öka ju fler partsbilder som presenteras. I mitt projekt har det gällt att beskriva rationaliteten i det fackliga handlandet. En redovisning av arbetsgivarnas eller företagsledningens verklighetsbild innebär en risk att jag inte hållit mig till rimliga begränsningar, utan sökt beskriva allt. En sådan "objektiv" verklighetsbild utgör en onödig belastning av framställningen, som bygger på renodling av efter vissa dimensioner av den verklighetsbild undersökaren mött. Det är med gällande syfte av intresse hur arbetstagarna eller facket uppfattat t ex företagsledningens verklighetsbild. Det är ett element, som har påverkat dem i deras beslutsfattande.

En ensidig beskrivning av en parts verklighetsbild kan lätt uppfattas så att den andra partens verklighetsbild skildras som en slags karikatyr. Det är i ett sådant fall nära till hands för den andra parten att tro att den har att göra med en illvillig forskare. Det är lätt att intala sig att han bara är ute efter att skada arbetstagarnas motpart! Jag är beredd på att möta den sortens reaktioner, men saknar all förståelse för deras relevans till min forskningsfråga. Jag har sökt lösa detta problem genom att hänvisa till att jag betraktar deras handlande som rationellt från de utgångspunkter de borde ha eller har redovisat för facket. Detta hindrar inte att jag varit kritisk mot deras utgångspunkter. Stundom kan man till och med ifrågasätta om de sätter företagets överlevande i första rummet. 29).

Problemet med objektivitet kan vinna i förståelse om man inför en gradering av objektivitetsbegreppet. Man kan under inflytande av relativitetsteorin tala om en absolut och en speciell objektivitet. 30). All objektivitet i mänskligt handlande skulle då bli speciell eftersom den grundas på bilder av verkligheten.

2. 1. 2. ORSAK OCH VERKAN.

I min verklighetsuppfattning har jag utgått från att det råder ett samband mellan orsak och verkan. Jag är medveten om att detta inte alltid är okomplicerat, enkelt och rakt. 31). I dagligt tal förekommer inte sällan en sammanblandning mellan intentionalitet och kausalitet. Det är en form av sk logisk fallgrop.

När undersökaren söker förstå det system han eller hon undersöker innebär en prövning av orsak och verkan en fortgående validering. Det innebär också en prövning av språket. När jag inte riktigt begriper mig på det jag undersöker, (och det inträffar inte sällan), provar jag i första hand ett nytt språk.

Inte sällan har det då lyckats att nå förståelse - att se hur olika element hänger ihop och påverkar varandra. Det finns emellertid forskare, som argumenterar för att sambandet mellan orsak och verkan inte finns. En förutsättning för att ett sådant ställningstagande må vara riktigt är att deras argumentering fungerar på alla systemnivåer. Annars kan resonemanget visserligen vara giltigt innanför en snäv systemgräns, medan möjligheter till orsak och verkan ligger utanför.

von Wright 32). ger sådana exempel. I ett av dessa (s. 74.) förutsätts en enkel mekanism där man trycker på en knapp av två. Därvid kommer den andra knappen också att sänkas som om den vore nedtryckt. Problemet är om kausalitet föreligger mellan det förhållande att den ena knappen inte trycks ned och att den sänks, när den andra trycks. Wright anser detta i sin enkelhet vara ett svårt fall. Jag är beredd att hålla med. Emellertid kan problemet förenklas något, vilket Wright inte gör, genom att vidga systemet. Jag anser, vilket Wright alltså inte tar upp, att kausalitet intentionellt byggts in i systemet av den som gjort knappkonstruktionen. Ser man på detta sätt på det större systemet föreligger kausalitet och förmodligen intentionalitet och dessutom ett ansvar. Den av Wright påtalde paradoxen ligger i en systemdefinition, som gjorts alltför begränsad i detta fall. En komplikation införs av Wright på nästa sida. Han frågar om kausalitet föreligger om en sten oavsiktligt släpps och träffar den ena knappen och detta leder till att den andra sänks. Enligt mitt sätt att se problemet förändras inte kausaliteten därför att man ifrågasätter intentionaliteten. Kausaliteten är fortfarande inbyggd i systemet. När den ena knappen trycks ned sänks den andra, oavsett vad som trycker ned knappen.

Andra liknande tolkningssvårigheter kan ligga i vårt språks otillräcklighet. Detta hindrar inte att orsak - verkan förhållande föreligger även om man med hjälp av ett primitivt språk som vårt kan skapa osäkerhet om detta förhållande. Ett exempel på detta ger Wright på sid 19 där han ställer frågan: Varför är denna fågel svart? I ett försök att beskriva en positivist svarar han att den är svart eftersom den är en korp och alla korpar är svarta. Det är ett svar som överensstämmer med "Hempel's deductive-nomological schema". Wright erkänner att ett sådant svar troligen inte ens tillfredställer en positivist utan menar att det är två vägar för en sådan som står öppna. Den ena är att fråga varför korpar är svarta, dvs orsaken till detta. Den andra är att hävda att svarthet är ett utmärkande drag för korpar.

Granskas själva frågan kritiskt kan man fråga vad är en svart färg? Det är ett ljus som reflekteras, eller kanske inte-reflekteras från fågeln. Vårt språk har i färgfrågor inte hunnit med att utvecklas i takt med den fysiska vetenskapen. Det är följaktligen troligt att själva frågans formulering snarare är en fälla för frågeställaren än en för en positivistiskt inriktad forskare. Det finns ett kinesiskt ordspråk som säger att "under himlen är alla fåglar svarta"! Det är inte säkert att Wright själv skulle anse det vara en forskningsbar fråga varför fågeln är svart.

Men problemet med orsak - verkan är alltför svårt för att avfärdas lätt. Jag har i varje fall svårt att i en värld med multifinalitet undgå att acceptera att olika åtgärder tenderar att vrida utvecklingen åt ena eller andra hållet dvs någon form av orsak - verkan.

Den lösning jag ser på problemet är den som Myrdal (33) rekommenderar, när det gäller samhällsvetenskapens problem. Det är undersökarnes sak att inför läsaren redovisa var han eller hon står i sakfrågan. Sedan är det läsarens sak att låta sig övertygas eller inta en fortsatt kritisk hållning.

5. 1. 3. SPRÅK OCH SPRÅKSKIFTEN.

Språk och språkskiften är efter verkligheten det andra elementet i den modell, som illustreras i figur 5. 1. I 5. 1. 4. definierar jag vad språk är i detta sammanhang. I 5. 1. 5. beskriver jag språkskiften, dvs hur man tvingas att byta språk under forskningsprocessen. I 5. 1. 6. ger jag en del exempel på när språkskiften inträffar. Det är bl a vid byte av systemnivå. När man ur ett reduktionistiskt perspektiv arbetar sig uppåt, eller ur ett holistiskt perspektiv arbetar sig nedåt, träffar man på flera språknivåer. En annan anledning är byte av undersökningens aspekt. När man går t ex från en explorativ aspekt till en hypotesbegränsande krävs en helt ny uppsättning begrepp och strukturer.

5. 1. 4. SPRÅK.

Ett viktigt element i min figur 5. 1. illustrerade modell av forskningsprocessen är språket. Det är med språkutveckling man slår nya bryggor mellan verkligheten och kunskap. Forskningsprocessens framgång konstitueras av den mån denna brygga klarar krav som begriplighet, sunt förnuft m fl. Strukturen av detta språk består av begrepp och deras relationer.

Begreppen utgör alltså det ena slaget av element i språket. Under hela undersökningen har jag sökt vidmakthålla en medvetenhet om att det endast är speglingar av verklighetsbilden jag arbetat med dvs bilder av verklighetsfragment. Dessa bilder är i sin tur subjektivt uppfattade. Att vilja lyfta fram vissa aspekter innebär att man söker begrepp, som är relevanta för just denna aspekt. Stundom har sökandet efter sådana begrepp inneburit ett omfattande arbete inte sällan med kreativa inslag.

Med strukturer avser jag strukturen i de referensramar som styr vårt tänkande; vårt "bildseende". Genom att göra dessa strukturer explicita kan denna del av språket kritiskt prövas ur olika aspekter. Såväl begrepp, som hur de relateras, bör definieras. Dessa definitioner måste anpassas till att täcka någonting "lagom" stort. Blir det "någonting" för stort blir språket "luddigt" och förlorar förmåga att transmitta ett tänkande. Ett något luddigt språk kan däremot vara väl ägnat att transmitta eller hos mottagaren skapa känslor, stämningar etc. Ett alltför skarpt utmejslat språk tenderar att bli tungt och svårförståeligt - i varje fall för dem som inte är vana vid det. Språket i en undersökning innebär därför ofta en

rad kompromisser från undersökarens sida. Denna tendens förstärks om han med sina resultat vänder sig till olika grupper med delvis skilda krav på språket.

5. 1. 5. SPRAKSKIFTEN.

En av grundtankarna, som jag illustrerat i figur 5. 1. är att olika led eller olika faser av denna process kräver var sina olika språk. Forskningsprocessen fortgår under en pågående språkutveckling. När det t ex sker en växling från en hypotessökande till en hypotestestande fas i en forskningsprocess måste också tankestrukturerna förändras. En hypotessökande eller beskrivande fas präglas av en olästhhet, öppenhet för nya intryck, ett lyssnande och sökande. I denna fas ställer man ärliga frågor om tänkbara samband. Det är inte bara fråga om att lyssna på svaren utan att även tolka dem. Framför allt innebär denna fas i det jag ovan sökt beskriva ett letande efter begrepp att beskriva verklighetsbilden med. I en hypotestestande fas däremot ändrar undersökningen karaktär. Nu är det fråga om att se delar, samband och processer. Inte sällan kan man, i dessa faser, försiktigt börja närma sig kvantitativa metoder. För att detta skall vara meningsfyllt bör man nått en viss grad av förståelse.

Byte av struktur tycks uppträda, när man i forskningsprocessen det gamla språket inte längre tillför ny förståelse. Man beskriver nu inte längre för egen inläring. (Kanske en mottagare behöver ytterligare exempel för att övertygas, men det är en annan historia.) Nu börjar man att söka. Sökandet innebär bl a att man prövar nya språk. Under mitt projektarbete har dessa situationer inte varit sällsynta. Dessa byten av språk underlättades av att mitt viktigaste kriterium var egen förståelse och insikt. Detta hindrar inte att själva språkskiftena stundom var psykiskt påfrestande. En förklaring till detta var att det tog ett tag innan man insåg att forskningsprocessen fördes fram vid dessa tillfällen. I det korta perspektivet dominerade uppfattningen att det visade sig nödvändigt att släppa vissa begrepp eller strukturer därför att de tjänat ut sitt syfte. Detta bestyrker Schon. 34). I det ögonblicket dominerade lätt en känsla av saknad eller misslyckande över den glädje man borde ha känt inför de möjligheter till fortsatt undersökning, som yppade sig. Det var många gånger frestande att sätta sig och skriva ihop en rapport, även om inte någon skulle känt särskilt stor tillfredsställelse med den. Det är tack vare mina handledare, som jag fått inspiration att fortsätta.

I figur 5. 1. illustrerar jag forskningsprocessen som en rak linje mot en punkt, där verklighetsbilden och dess beskrivning kommer mycket nära varandra. Detta innebär, (som alla bilder), en förenkling. Den verkliga forskningsprocessen tvingas att röra sig fram och tillbaka mellan verklighetsbilder och teorifragment. Man tvingas att röra sig fram och tillbaka när man slår en brygga över "okunskapens gap", var man nu tycker sig kunna göra detta. Orsaken till detta är naturligtvis homo sapiens oförmåga att samtidigt kunna hantera mer än en begränsad information. Processen underlättas säkert av att en undersökare har vana och en viss intuition i skapandet av denna brygga.

I forskningsprocessen måste det finnas en huvudriktning, som i figurens termer innebär att röra sig från vänster mot höger. Ett problem i det konkreta arbetet är, att det inte alltid är lätt att få perspektiv på, och därmed överblick över, det egna arbetet. Undersökaren tvivlar stundom därför på att hans arbete verkligen leder framåt. Börjar dessa tvivel att bli besvärande kan detta vara anledning nog till att skriva en slutrapport.

5. 1. 6. SYSTEMNIVAER.

Detta sökande gör att språkskiften blir vanliga och undersökningen stundom påfrestande. Svårigheten att få en överblick över det egna arbetet hänger samman med att undersökaren i komplexa samhälleliga sammanhang tvingas att röra sig på, och samtidigt växla mellan, flera olika systemnivåer. Ideligen tvingas man "klättra" mellan det abstrakta eller övergripande och det konkreta eller detaljerade - och så tillbaka igen. Vad som komplicerar dessa skiften mellan olika förstoringsnivåer är att våra bilder har en begränsad användbarhet. Man tvingas sålunda byta bilduppsättning efter den förstoringsnivå man arbetar på. Hans Alfredsson har beskrivit bildens begränsade användbarhet i en monolog där pastor Jansson talar att livet är som en påse, man bör fylla det med något eller att det är som en spårvagn, där kraften kommer ovanifrån. Bildens otillräcklighet används för att skapa en karikatyr och därmed väcka löje.

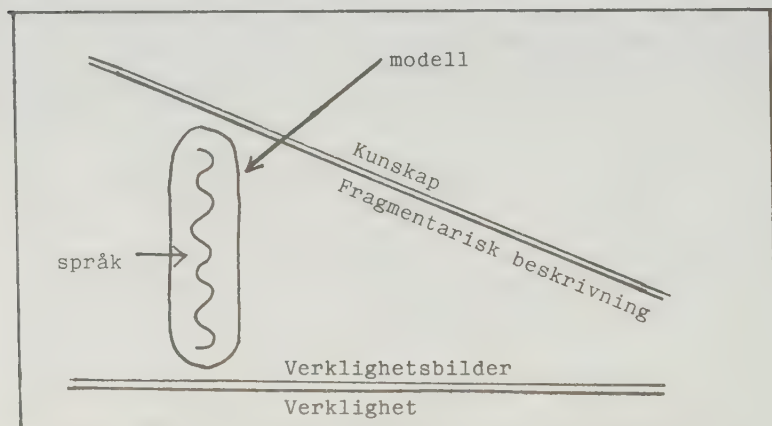
Så småningom lär sig en erfaren undersökare hur han skall tolka dessa behov av språkbyten. Att de innebär något positivt, som man skall vara rädd om och ta till vara. De kan också sägas höra till en i undersökningen eller forskningsprocessen inbyggd trovärdighetsanalys. Att byta språk och perspektiv under pågående undersökning innebär att undersökaren tvingas gå utanför sitt gamla undersökningsområde för att kunna förstå vad som sker. Alternativt går han eller hon ned mot det konkreta och verifierar mera abstrakta tankar.

Jag har dragit den slutsatsen av dessa mina upplevelser att man kan se en undersökning heriarkiskt organiserad. Nere vid basen är det konkreta man undersöker. Uppe i spetsen är det abstrakta; det som sammanfattar hela arbetet. Överblicken, förmågan att summera upp vad man gjort och funnit, kommer först när undersökaren arbetat sig "igenom". Det är då möjligt att se undersökningen i retrospektiv. (För mig innebar detta en stark känslomässig upplevelse.) Min poäng är att denna upplevelse är en verifiering av figur 5. 1. Om jag ser min undersökning som en forskningsprocess är den på nytt beskriven, men ur en ny aspekt.

5. 1. 7. MODELLER.

Förutom verklighet, kunskap och språk med språkskiften finns i figuren 5. 1. den fragmenstariska verklighetsbeskrivningen, som renodlar vissa aspekter på andras bekostnad, kallas för modeller. Renodlingen innebär att en struktur i beskrivningen. En modell består av en renodlad verklighetsbild d v s en färgmentarisk beskrivning. Den uttrycks i ett begränsat antal beg-

repp och deras strukturer. Dessa modeller framstår inte sällan som slutprodukten av vetenskapligt arbete. Figur 5. 1. illustrerar, genom att kunskapen aldrig når fram till verkligheten, att de tas till utgångspunkter för fortsatta beskrivningar eller frågor. Därvid prövas hållbarheten i beskrivningsinstrumentet. Forskningsprocessen är inte avslutad, när den genererat någon eller några modeller. Den slutliga värderingen betingas av hur dessa tankekonstruktioner kan komma till nytta i samhället. Det är därför viktigt att se ett vetenskapligt utvecklingsarbete i ett sammanhang, där andra kollegors arbete ingår. "Okunnighetens klyfta" blir då inte bara ett uttryck för min egen okunnighet, utan ett område, som vi kollektivt tycks behöva arbeta med för att öka vårt kunnande.



Figur 5.4. Illustrerar att modellen slår en brygga mellan verklighet och kunskap. Den kombinerar en verklighetsbild med en fragmentarisk beskrivning. Den är uppbyggd av begrepp och strukturer.

5. 1. 8. SYNTES AV FORSKNINGSPROCESSEN.

Forskningsprocessens, här ovan illustrerade och beskrivna, arbetsgång syftar till att skapa både ett beskrivningsspråk, (begrepp och strukturer) och en beskrivning (en fragmentarisk bild av verkligheten). Forskningsprocessen avser således ej att producera det ena eller det andra kunskapselementet utan en helhet, där dessa element förutsätter varandra. Denna helhet bidrar till vår förståelse av den verklighet vi möter i samhället.

När vi närmar oss "trattens" högra spets betyder detta inte att forskningen är avslutad även om en viss forskningsprocess kan vara det. Som Kuhn (30). har beskrivit i "The structure of scientific revolutions" kommer som regel diskrepenser att märkas mellan en teoris förutsägelser och dess praktiska resultat. Detta leder till nya frågor. Nya "trattar" kommer att följa på den gamla. Nya aspekter leder till förändrade verklighetsbilder. De resultat man kommer fram till ger i sig anledning till nya frågor.

Forskningsprocessen konstitueras av en eller vanligen flera undersökningars genomförande. Vad som gör att dessa kan aggregeras till en process är att de vid genomförande och tolkning delvis kommer att bygga på varandra. De leder till ett ökat och/eller bättre verifierat kunskapsområde. De olika undersökningarna kommer att styras av en kombination av undersökarnas förväntningar av det, som skall undersökas och deras uppfattning om undersökningens uppläggning. Förväntningarna har sin grund i tidigare undersökares arbete.

Detta synsätt kontrasterar sig mot det, där förespråkarna anser att ett visst paradigm kausalt leder till vissa resultat medan ett annat paradigm leder till andra resultat. (Se t ex Arbner & Bjerke: Företagsekonomisk metodlära. s 173.)

Begreppet paradigm kommer från Kuhn. (35). Det betyder ungefär en sammanhängande uppsättning föreställningar, som styr den undersökning man gör. Enligt Rolf Lindborg

"I den första presentationen använde han till en början inte bara ordet "paradigm" när han ville beteckna en dogm; den första uppsatsen (1961) hette just "The function of dogma in scientific research". Men i boken om de vetenskapliga revolutionernas struktur året därpå hade Kuhn helt bytt ut ordet "dogm" mot det lite längre "paradigm". SDS 81 12 18.

Arbner & Bjerke hör till dem, som stöder sig på paradigmbegreppet. Enligt dem är det tre paradigm, som konstituerar företagsekonomisk forskning. Det är de analytiska, systemteoretiska och aktörsorienterade förhållningssätten. Därmed är deras variationsrikedom uttömd. Författarna placerar paradigmat i en hierarkisk konstruktion någonstans mellan en uppsättning filosofiska antaganden och metodsynsättet. Detta paradigmbegrepp är influerat av vetenskapsteori. (Se t ex deras figur s 173). Om man accepterar begreppet paradigm kan man redan tidigt i den vetenskapliga utvecklingen enligt Sagan (36). tala om ett joniskt paradigm, som utvecklades på och vid de joniska öarna i det egeiska havet c:a 500 år f K. Visserligen nämner Sagan inte ordet paradigm, men han beskriver ett antal bakomliggande föreställningar, som styr forskning, och som är gemensamma för ett antal filosofer. Här nämner Sagan Thales, Anaximander, Empedoklos, Demokritos och Anaxagoras m fl. (De kallas av Russell för de försokratiska filosoferna). (37). I det filosofiska sökande efter sanning använde de observation och experiment som verktyg. De eftersträfvade en debatt, som skulle pröva hållbarheten i deras antaganden och sprida deras insikter. Genom observation och experiment sökte de regelbundenheter i

naturen, och därigenom vad vi kallar modeller. Med en term som är yngre kan man säga att de sökte förstå kosmos.

Mot den joniska gruppen ställer Sagan Pytagoras, Platon och Aristoteles. Pytagoras, som var deras föregångsman, ansåg att naturens lagar kunde sökas medelst rent tankearbete. Frånsett några få undantag gjorde inte pytagorerna experiment. (Undantagen inskränker sig egentligen till talförhållanden i tonskallan och Alcmaeons dissektioner av människokroppen). Pytagorer-na sökte inte kunskap för att sprida den till ett flertal. De sökte inte debatt för att validera sina resultat. De sökte i stället en kunskap, som syftade mot mystik. De sökte inte regel- och oregelbundenheter i naturen, utan sökte i naturen se gudarnas spår. Deras filosofi kom därför att stå religionen närmare. Sålunda förtryckte Pytagoras kunskapen om den 12-sidiga tärningen därför att den genom sin symbolik ansågs bära kunskap, som inte skulle spridas utanför en mindre krets. Det samma var förhållandet med kvadratrotten ur två. Detta irrationella tal upplevdes som hotande mot en tankekonstruktion byggd på hela tal. I analogi med ovanstående kan man säga att de inte sökte kosmos utan accepterade kaos. Utan experiment saknades möjlighet att välja mellan olika hypoteser. Möjligheten för vetenskapen att utvecklas upphörde.

Accepterar man tanken på ett joniskt paradigm (och kanske ett mystiskt/religiöst) kan man fråga sig hur många paradigm det egentligen funnits. Antalet paradigm ökar. Samtidigt ökar antalet dimensioner efter vilka nya aspekter på paradigmbegreppet kan sökas. Nästa steg blir då att fråga om det överhuvudtaget är praktiskt att resonera i termer av paradigm. Man kan tänka sig andra dimensioner, som kan konstituera förhållningssätt. Per Agrell 38). (inspirerad av österländsk filosofi) de gamla Yin och Yang begreppen. Per Agrell definierar dessa i fyra olika nivåer av en undersökning som han kallar för paradigm, metod, program och fakta. Han beskriver av de två olika paradigmerna blir då följande:

	Yin	Yang
Paradigm:	Intuitivt	Rationellt
Program:	Interaktivt	Rådgivande
Metod:	Kreativt	Analytiskt
Fakta:	Subjektiva	Objektiva

Figur 5. 5. En schematisk framställning av Yin och Yang paradigm i 4 nivåer enl. P. S. Agrell, juli 1982.

Yin står i österländsk filosofi som symbol för det kvinnliga och Yang för det manliga. Per Agrell för in en flexibilitet i paradigmbegreppet genom att inte låta Yin eller Yang i en nivå styra nästföljande. En undersökning kan således beskrivas genom omväxlande och/eller upprepade Yin och Yang för de olika nivåerna. Hans paradigmbegrepp förlorar därigenom något av sin styrande effekt, men det medger ett bevarande av flexibilitet. Man kan däremot ställa frågan om de angivna dimensionerna är tillräckliga för att definiera en undersökning.

Konsekvensen av Agrells rapport är emellertid mer vittomfattande. Han öppnar porten för paradigm, som beskriver utan

att göra normativa anspråk.

Varje styrande paradigm innebär styrning av en undersökning genom begränsningar. Själva paradigmbegreppet vilar på föreställningen att olika element från olika paradigmer inte kan blandas i en undersökning. (Paradigmförsvaren blir en slags åsiktspolis). Detta betyder ett allvarligt avsteg från en tidigare princip för validitets- och relevansprövning av en undersökning. Tidigare åvilade det undersökaren att genom en explicit redovisning av undersökningen lämna till läsaren att avgöra dess värde. Nu kan man t ex hänvisa till att den gjorts "inom en aktörsorienterad aktionsforskningstradition". (Svalander 39). s. 12). Även om paradigmbegreppet på detta vis kan missbrukas har det säkert ett värde för en undersökare, när han planlägger en undersökning. Genom en slags systematisering av beslutsnivåer tvingas planläggningen innebära en rad beslut, som är avhängiga av varandra. Genom Per Agrells beskrivande paradigm elimineras det dogmatiska inslaget. Möjligheten skapas att låta de planläggande besluten påverkas av behovet av en inre logik i undersökningen.

När jag vill summera forskningsprocessens resultat i arbetet med detta projekt är det i stället en helt annan bild, som tränger sig på. I stället för ovanstående stereotypa och generella klassificeringsmekanismer framträder behovet av mera variationsrik och pragmatisk forskningsprocess. Undersökaren visar flexibilitet och använder olika tekniker vid olika tillfällen eftersom behoven skiftar. Hans eller hennes variationsrikedom måste vara minst lika stor som den verklighet han eller hon undersöker.

En forskare, som i systemanalysens tidiga år arbetade med problemet av "regulation and control" var W R Ashby. 40). Han utgick från kommunikationsproblem och ställde frågan hur man skall kontrollera komplexa system. Han fann en sats som kallats "Den nödvändiga variationsrikedomens lag" (min övers). Enligt denna kan inte en reglerande enhets variationsrikedom överträffa dess kommunikativa förmåga. Denna negativa formulering kan ersättas av en positiv som säger att "för att kunna utöva fullständig reglering kontroll måste en regulator har minst samma variationsrikedom, som det system den skall reglera".

I analogi med Ashbys lag krävs alltså att en undersökare, för att kunna styra sitt undersökningsobjekt, besitter en variationsförmåga som inte är mindre än undersökningsobjektets. Nu behöver inte en undersökare styra undersökningsobjektet, men han eller hon tjänstgör som kommunikationskanal till undersökningen. Därför ställs motsvarande krav.

Vanligen dominerar sökproblemen i början av forskningsprocessen. Fallstudier med starka interaktionsinslag dominerar i detta läge. För att vidmakthålla interaktionsmomentet kanske forskaren tvingas att göra tabeller och allsköns sammanställningar av ett mera positivistiskt slag för att ställa frågor och låta samarbetspartners diskutera förhållanden, som de kanske inte tänkt på, inte insett betydelsen av eller sett problemen på ett helt annat sätt. Hit skulle jag vilja räkna Linnergrens analys av Foodialedningens kalkyler i foodialal-

let. ("Fackligt inflytande" s. 129 ff). Ur dessa diskussioner kommer nya frågeställningar upp. Organisationsfrågor kräver ett helt annat språk än t ex investeringskalkyler. Nya slutsatser kommer då fram. Nya aspekter tränger sig på genom vårt teoribyggnade. Dessutom är det inte alltid möjligt för en och samma forskare att följa ett och samma förlopp under lång tid. Forskningsprocessen, när det t ex gäller inflytandeforskning, kommer att koncentreras på nya fall. Arbetet tas upp av andra forskare med annan inriktning. De lägger sina resultat till de övrigas. Att det produceras både god och dålig forskning är inte bara en fråga om paradig.

5. 2. OM STYRNING AV INTERAKTIVA FALLSTUDIER.

I första delen av detta kapitel belyste jag fallstudierna ur forskningsprocessens synvinkel och visade att paradigmstyrd metod innebär en begränsning på fallstudiernas behov av variationsrikedom. I detta avsnitt skall jag visa hur man kan styra fallstudier. Vid undersökningens planläggning bestämmer man principer för fallstudier. Dessa principer bör vara så utformade att de kombinerar en styrande förmåga med flexibilitetsskrav.

5. 2. 1. UNDERSÖKNINGENS PRINCIPER.

PRINCIPER FÖR FALLSTUDIER I ANSÖKAN.

I den rapport 41.), som beskriver föreställningar och referensram inför projektarbetet diskuterade Sandkull och jag utformningen av de fallstudier, vilka avsågs ingå i projektet. Vi använder där begrepp som "intervjuer och deltagande observation samt handlingsorienterad verksamhet i form av diskussioner i särskilda arbetsgrupper". Det material, som kom fram under arbetets gång, skulle tjäna till internt debattmaterial typ rådslag. Avsikten med detta material var att det skulle kunna tjäna till ett slags hjälpmedel vid de organisatoriska förändringar, som förutsattes vara nödvändiga för att medbestämmandet skulle kunna fungera. (s. 10). Givetvis ingick här valideringsföreställningar.

I ansökan för mitt delprojekt talades det också om fallstudier i dialogform. Dialogen skulle bygga på antagandet att de erfarenheter, som gjordes i fallen, skulle ha ett bredare intresse. En viktig princip var att arbetet skulle bedrivas som aktionsforskning och alltså ha direkt betydelse för de i de olika fallen studerade fackliga verksamheterna. (sid 18).

De principer, som jag har beskrivit här, kan sammanfattas med samarbete, som skulle vara till nytta för facket och ge incitament till fortsatt dialog. Dessa principer fungerade bra, men hade inte tillräckligt styrande effekt för att ge största möjliga arbetstrygghet - de var för allmänt hållna. I praktiken kommer en stor del av tryggheten från att projektledaren kan ta beslut av mera övergripande slag. Så skedde också. Men det är inte heller lätt att lägga ett beslutsansvar på en projektledare, som omöjligen har tillgång till den mängd data som väller mot undersökaren. Projektledarens beslut kommer i praktiken att fattas av undersökaren. Ett projekt av detta slag borde alltså styras av konkreta principer.

I UNDERSÖKNINGEN ANVÄNDA PRINCIPER.

Den viktigaste principen för fallstudier är den, som styr undersökarens samverkan med de människor, som ingår i den enhet, han eller hon skall undersöka. Principen styr graden av intensitet i samverkan och därmed en stor del av undersökningens kostnader. Principen som styr gemenskapens former är där viktig. I studien av Livs 2:an har detta till största delen varit arbetsgemenskap. I Sektion Bjärnum kom gemenskapen att ta en mängd former. De olika formerna för gemenskap har jag redovisat i rapporterna över fallstudierna.

En annan princip förenar kritik med realism. Denna princip får inte styra samarbete, som sker på samarbetspartners villkor. I praktiken innebär detta att i samband med materialinsamling kommer distansen till undersökningsobjektet, realismen, att bli mindre ju intensivare fallstudien är. Detta får dock inte hindra att, när materialet struktureras och rapporten skrivs, realismen måste komma fram och pröva det som skett, dess sammanhang m.m. Men realismen och kritiken måste, för att inte bara vara ett uttryck för "Besserwisserei" kombineras med ödmjukhet. Den ödmjukhet jag särskilt vill hålla fram är den inför fakta. Det finns på många sätt frestelser att i ett projektarbete använda modeller, som är uttryck för mer eller mindre välgrundade och förutfattade meningar. Det torde vara omöjligt för både undersökare och projektledare att gå in i ett projektarbete utan vissa föreställningar om vad man skall finna, om vissa samband eller sammanhang. Det är då viktigt att i sökprocessen inte ledas av dem till den grad att man inte är öppen för omprövning. Undersökaren måste kontinuerligt se "vad som sitter bäst". Det finns tankar, som under en undersökning verkar spännande och just därför är frestande att läsa in i materialet. Det var inte alltid lätt att underordna sig materialet.

De i undersökningen använda principerna (eller programmen enligt P. Agrells modell) har alltså varit av interaktionsstyrande och validerande natur. Det är inte svårt att tänka sig denna lista byggas ut till t ex principer för spridande av undersökningens resultat och deras eventuella implementering. Å andra sidan faller inte allt ansvar här på undersökaren. Det undersökta systemet bör ju rimligen ha ett ord med i laget om vad som skall implementeras. Principen kan då bli en s k programförklaring.

5. 2. 2. PRINCIPER FÖR MATERIALIMLING OCH TOLKNING.

Jag skall här redogöra för de principer för fallstudierna som verkligen kom att användas. Det bör då framhållas, att dessa fränsett sina huvuddrag, inte varit stelt fastlagda från början. Vad jag redogör för här är resultatet av en inlärningsprocess. Från början var det fastlagt att det skulle vara fråga om fallstudier med ett rikligt inslag av återföring för ömsesidig förståelse och validering. När principsystemet utvecklats har det fått följande utseende.

Principerna indelas i undergrupper enligt följande:

* Principer för datainsamling

- * Principer för utvärdering och strukturering, samt
- * Principer för trovärdighetsanalys.

PRINCIPER FÖR DATAINSAMLING.

Fallstudiens inriktning är det första beslutet i en serie. Det avgör delvis de kommande besluten om principer. Den "klassiska" fallstudien bestod av huvudsakligen skriftligt material, som i de flesta fall kompletterats med intervjuer. Jag anför Bergs 42). undersökning av Emmaboda Glasverk, som ett exempel på denna inriktning. En mera aktionsorienterad fallstudie bygger på någon eller några former av gemenskap med aktörer i det undersökta systemet. Jag anför Svalanders 43). undersökning, redovisad i hans avhandling, som ett exempel på denna inriktning. Jag anser mina egna undersökningar vara av en än mera högintensiv typ av fallstudie. Där har det gällt att verkligen söka tränga bakom myter och föreställningar, som har utgjort påtagliga undersökningshinder.

Undersökarens roll påverkar undersökarens interaktion med det undersökta systemet. Ju mer distanserad undersökaren är i materialinsamlingsfasen, ju mindre intensiv blir fallstudien. Detta redovisas närmare i avsnittet 5. 2. 4. De former för samverkan, som man söker nå, kan fastläggas i form av en princip.

En princip, som bör indikeras i en forskningsplan, är när undersökningen skall avbrytas. Man måste från början förklara för sig själv och medarbetare, när man skall sitta nöjd. Jag har i samband med olika observationer iakttagit många olika skäl till att en undersökning avbryts. Det vanligaste tycks vara att forskningsbidragen tar slut och det blir tid att skriva en rapport. Flera goda skäl kan också tänkas. Ett av dem är att man anser sig funnit så mycket underlag att man kan dra intressanta slutsatser. Ett annat är att man gjort iakttagelser, som är så intressanta att det är lika bra att sätta sig och skriva med detsamma. Man skulle kunna kalla dessa kriterier för minimikriterier.

Det går också att införa begreppet maximikriterier. Ett sådant är att en undersökning fortsätter så länge undersökaren tycker sig kunna lära något av den. Det kan kallas ett internt inlärningskriterium. Ett externt sådant är att undersökaren lärt sig så mycket att han eller hon måste kommunicera det inlärd till omvärlden för att dennas inläring inte skall bli för stor. Har man väntat för länge anses studien obegriplig och förlorar i genomslagskraft. En undersökare kan också sluta med ett projekt därför att han eller hon hållit på så länge med det att vederbörande helt enkelt tröttnat. Det kan då vara fråga om mättnadsprocesser enligt Asplund 44). Självt anser jag att jag slutat pga av ett eller flera maximikriterier uppfyllts.

När man bestämt hur en undersökning skall sluta kan det också vara möjligt att söka bestämma en slags resursätgång med tidsgräns. Min erfarenhet är att det finns en tendens att underskatta de svårigheter som uppstår vid fallstudier och den tid som krävs. Detta kanske hänger samman med anslagsbeviljande

myndigheters obenägenhet att binda upp sina resurser för annat än kortsiktiga och medellånga projekt. Det finns då säkerligen en föreställning hos dem att forskaren kan komma tillbaka med förnyad ansökan om en fortsättning. Jag är övertygad om att detta är en utomordentligt rationell inställning hos dem, som beslutar om forskningsanslag, men det innebär inte ett bästa möjliga "fit" med det forskande systemet. Det kan i varje fall tendera att kunskapssamhället går miste om de långa insatsernas erfarenheter.

PRINCIPER FÖR STRUKTURERING OCH UTVÄRDERING.

Den tankeprocess, varmed ett material struktureras och utvärderas är inte till alla delar medveten. Där krävs bl a kreativa inslag och forskningen kan inte i dag identifiera de processer i hjärnan, vars resultat vi iakttagit som kreativitet. Det kan då vara svårt att ange specifika principer. Men vi vet t ex att individer som inte är svårt lästa i slutna världsmiljöer kan vara kreativa, vi vet att det finns miljöer som befärdar kreativitet etc. Det är alltså trots allt möjligt att sträva efter kreativitet som ett mål; att ha det som princip. Jag tror att kreativa inslag är nödvändiga för att nå goda resultat med undersökning. Det är alltså inte fel att ha det som princip, sedan är det undersökarens skyldighet att redovisa om han anser sig ha lyckats eller inte. Det går ju också att bedöma hans eller hennes resultat i relation till andras forskning. Man kan vidare tänka sig en fortgående strukturering med försök till utvärdering eller att undersökaren ändå vet vad resultatet skall bli och sparar detta till sist. Trots allt anser jag att vid undersökningens början det är klokt att ta med principer för hur materialet skall bearbetas. Själv har jag i figur 5. 7. redovisat att jag strävat efter en öppenhet för nya intryck. Detta hänför sig också till utvärderingen. I avsnitt 5. 4. 2. söker jag att beskriva den medvetna delen av min materialbearbetning.

PRINCIPER FÖR TROVÄRDIGHETSANALYS.

Om en undersökning förväntas ge kontroversiellt resultat, antingen kontroversen bedöms komma i förhållande till forskarsamhället eller till det undersökta systemet, ställs högre krav på trovärdighetsanalys än om undersökningen bedöms vara mera konventionell. Själv bedömer jag föreliggande studie höra till förra slaget. Jag har därför utarbetat ett system för validering. Detta redovisas i kapiteldelen 5. 5. 7.

5. 2. 3. FORMULERING AV FORSKNINGSFRÅGA.

I början av en forskningprocess råder ovisshet om de principer, som skall styra materialinsamlingen. Denna ovisshet har flera skäl. I detta stadium är forskningsfrågan sällan föga preciserad. Det krävs ett inte ringa kunnande om ett forskningsområde för att ställa relevanta frågor. Eftersom forskningsfrågan är osäker råder det också osäkerhet om vilket material, som skall samlas in. Jag hade i början en intuitiv känsla för att visst material var väsentligare än annat men hade svårt att för mig själv motivera prioriteringen.

På detta stadium provsamlade jag material på olika sätt. Det

skedde genom att klippa tidningar både lokal- och rikstidningar, klistra upp klippen och söka sortera dem på olika sätt. Till stor del kom första delen av skanekallet till på detta sätt. Jag började på det sättet få kontakt med begrepp som makt, auktoritärt beteende och avskärmade värdemiljöer. Men det tog tid att inse vad jag sysslade med. Inspirerande, inser jag i efterhand, var de diskussioner när jag tvingades motivera ett intuitivt handlande.

En annan materialsamlingsmetod var att föra långa samtal om fackliga frågor med fackligt aktiva. Genom att diskutera deras problem fick jag på ett naturligt sätt uppslag till problem och problemformuleringar, som kunde hjälpa till att styra upp undersökningen. Verkligt intressant blev detta när jag började ställa frågor om den egna verksamhetens utveckling. Ytterligare en infallsväg var att delta aktivt i fackligt arbete i samband med de fall, som jag så småningom bestämde mig för att beskriva.

Slutligen fick jag möjlighet att vara lärare vid institutionens kurs "Facklig företagsekonomi". Vid de organisationsteoretiska delarna diskuterade kursdeltagarna fackets organisations väl så ingående som företagens. Dessa diskussioner var synnerligen berikande. De gav kontakt med många, som förenade en daglig kontakt med facket och dess problem med ett intresse för analys. Kontakten med dessa gav bl a möjlighet att testa ideér och frågeställningar. Vid flera tillfällen bjöds jag ut till företag där kursdeltagarna arbetade, och fick där ta del av deras vardag. Eftersom de visste att jag bearbetade problemen ville de på detta sätt hjälpa och stödja mig. Jag hade, menade de, i mina fallstudier stött på problem, som var relevanta också i deras verklighet. Det hör också till bilden att en del i kursen deltagande ombudsmän blev så irriterade över att fackliga organisationsformer ifrågasattes att de övergav undervisningen.

Den mängd material, som på detta sätt kom till mig, var mycket stor. Redan tidigt uppstod problem, som sammanhänge med att jag saknade en referensram (45). att sortera in materialet i. Min gängse referensram bestod till stor del av att på olika sätt undersöka hur olika delsystem samverkade eller underlät att samverka. De kunde också motverka varandra. (Konfliktmedvetandet är omnämnt i Sandkull & Ottos 46). Det för mig naturliga sättet att bedriva en sådan undersökning var att sortera materialet i olika delsystem och sedan iakttaga dessas samverkan. Saknades den förelägg sk missfits. Dessa kunde sedan användas till att ställa ytterligare frågor. På så vis skulle jag arbeta mig fram genom forskningsprocessen. Så småningom skulle jag på detta sätt, trodde jag, kunna extrahera ett forskningsproblem.

Som ett resultat av detta arbete dök det ena problemet upp efter det andra. Det första väsentliga problemet, ett hinder i den fackliga verksamheten för medbestämmande och inflytande, fackliga förtroendemän talade om, var den låga medlemsaktiviteten. Det var svårt att rekrytera på den arbetsamma fast föga glorifierade gräsrotsnivån. Sedan dök de problem upp, som sammanhänge med fackets svårigheter att inom sig organisera ett

verkligt medbestämmande och att organisera sig självt för att vinna ökat inflytande. Dessa problem identifierades av fackliga förtroendemän i jämförelser med ett slags idealtillstånd. När det gällde den låga medlemsaktiviteten var det en jämförelse med det förflutna. När det gällde medbestämmandet var det en jämförelse med de förhoppningar de hade närt, när medbestämmandelagstiftningen diskuterades. All analys av detta slag bygger på något slag av jämförelser.

Ett exempel av detta slag kan hämtas från underhållningslitteraturen. (le Carré 47). beskriver hur de stora spionverksamheterna bekämpar varandra. Där skildras en liknande undersökning. Bakgrunden är att en av verksamheterna "the Circus" har kommit i underläge pga att en spion för motparten har avslöjats i de egna leden. I detta läge griper "the Circus" till offensiven och startar en undersökning om motparten. Den bygger på att i de registrerade akterna finna ett beteende beskrivet, som strider mot det förväntade beteendet hos en rationell motpart. Genom att utgå från en sådan "missfit" nyskas slutligen tråden i en väv, som är spunnen av illegala penningströmmar avsedda att finansiera subversiva operationer.

I början av undersökningen var jag helt fångad av detta sätt att resonera. Jag såg på det viset det ena problemet efter det andra, men jag var oförmögen att förstå hur de i sin tur hängde samman. I denna fas bedrev jag ett sökande efter teorier som kunde hjälpa mig. Jag gick på seminarier på andra institutioner för att lyssna efter något spår. Freds- och konfliktinstitutionen tycktes erbjuda viss hjälp. Galtungs centrum och periferimodell (se kap. 2) gav mig stort hopp, men innebar inte någon definitiv lösning. Ett studium av litteraturen om auktoritära attityder kändes under någon period vara ett relevant bidrag till en mera slutgiltig förklaring. Slutligen började jag inse att jag i mitt tänkande tvingades ta ett långt steg från den praktiska nivån till en mera abstrakt. Först därefter kom jag till medvetande om att det som verkligen saknades var fackliga organisationsteorier. Jag började ett sökande efter dessa.

Ett sökande efter något, som man anar, men inte vet hur det ser ut har en speciell slags fascination. Ett exempel är den staty av Afrodite, som 1820 upptäcktes på Melos och som nu står på Louvren i Paris. Statyn föreställer en ung skön kvinna omsvept av ett kläde över höfterna. Överkroppen är bar och armarna saknas. De antyds helt enkelt endast en smula nedanför axlarna. Som vi upplever statyn i dag är det utan armar. I detta skick representerar den ett stort skönhetsvärde i ett slags harmonisk balans. Men det som gör denna staty så spännande att betrakta är bl a just föreställningar om de armar, som saknas. Hur har de hållits etc? De propåer att komplettera denna ofullkomliga staty, som museét mottagit, har det lyckligtvis motstått.

Råder ett analogt förhållande, när det gäller ledningsfilosofin i svenska fackföreningar? Är det en klämfingrighet att föreslå kompletterande åtgärder? (Schon 48). kan tänkas försvara själva formen av frågeställning i det han betonar betydelsen av analogier för att åsättkomma utbyte av begrepp. Genom

analogier och metaforer anser Schon att det skapas möjlighet att överge begrepp och därmed att det skapas möjlighet till utveckling.

5. 2. 4. INTERAKTIONSFORMER.

En fallstudie ser jag som en undersökning där undersökaren samlar material på olika sätt, bl a genom interaktion, om ett eller flera specifika system. Det undersökta systemet testas genom återföring både det insamlade materialet och interaktionen; en slags pågående kommunikationsprocess med ett dialektiskt förhållande mellan fragmentariska beskrivningar och verklighetsbilder.

En fallstudie kan göras på enbart skriftligt material. Formellt är fallstudien en djupgående studie av ett fall, ett undersökningsobjekt. Emellertid går undersökaren vid ett sådant förfarande miste om väsentlig information. Undersökningen kan inte fånga upp t ex det som inte hänt och inte beskrivits av andra. Vad som tas med beror till stor del på syftet med undersökningen. Information, som inhämtats och redovisats för ett syfte, behöver inte vara adekvat, även om den förefaller så, för ett annat syfte. Interaktionen är således väsentlig för att en fallstudie skall vara tillförlitlig och valid.

Förhållandet kan illustreras som i figur 5. 6. Figuren illustrerar betydelsefulla element i en undersökning, materialinsamling, materialets strukturering och utvärdering samt rapporten och implementeringen. Vid arbete med samtliga element finns betydelsefulla interaktionsinslag. De ostreckade pilarna illustrerar undersökningens gång (med en grov schematisering) och de streckade pilarna interaktionssamband. Jag analyserar och exemplifierar nedan dessa samband.

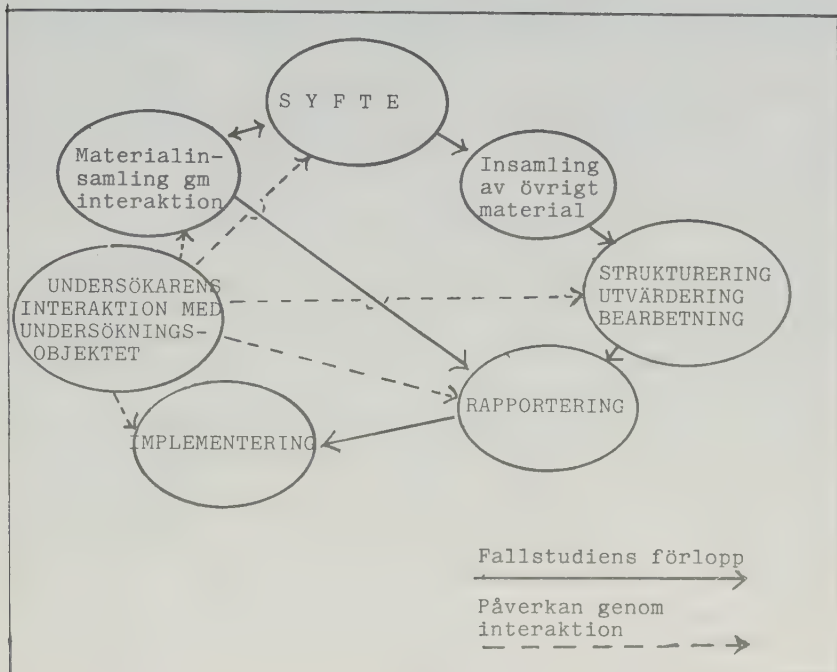
Vid materialinsamlingen genom interaktion är betydelsen självklar. Vid insamling av skriftligt material är interaktionen av betydelse för att dels komma över material som inte är "offentligt", dels för att få anvisningar på t ex tryckta källor, som man annars hade förbisett. Ett tidigt undersökande av validiteten i materialet underlättar undersökningen.

Vid interaktionen får man inte sällan idéer om hur materialet skall värderas och struktureras. Utvärderingen kommer sedan i ljuset av detta. En god interaktör förmår fånga upp förändringsdebatten i en organisation. Av betydelse är också misslyckanden i verksamhetens förflutna, som påverkar beteendet i framtiden. Idéer, som är orimliga även om de är briljanta, kan också sorteras undan genom interaktion. Den kommande rapporten vinner i genomslagskraft på detta.

Rapporten kan i tidiga versioner återföras till aktörer i det undersökta systemet. Man kan därvid få rena sakfel etc rättade, som senare skulle ta en orimlig del av den uppmärksamhet, som rapporten medför, från väsentligheterna.

Slutligen spelar givetvis interaktionen en stor roll vid implementeringen av de budskap, som man vill föra fram med rapporten. I den undersökning jag gjorde definierades också syf-

ten med undersökningen tillsammans med dem den berörde.



Figur 5.6. Illustrerar interaktionens betydelse för fallstudier. Vid olika faser i undersökningen interagerar undersökaren med undersökningsobjektet. För förklaring se avsnitt 5.2.4.

Denna interaktion kan ta många former. Jag vill här redogöra för några av dem.

Graden av samverkan kan beskrivas längs ett kontinuum, som går från den ytliga och relativt korta intervjun till en omfattande och intensiv samvaro med de personer man samarbetar med. Man kan tala om en variation i samverkans intensitet. Denna intensitet är inte ur undersökningssynpunkt oberoende av de former under vilka samverkan sker. Jag har för praktiska skäl identifierat följande former:

- arbetsgemenskap
- fritidsgemenskap
- beslutsgemenskap
- övriga former av gemenskap.

Jag anser att interaktionsintensiteten bör fastställas när principer för en fallstudie bestäms. Interaktionens former bör redovisas med hänsyn till valideringskäl.

Det finns en relativt omfattande litteratur om intervjuer och hur dessa skall graderas, struktureras och genomföras. Jag skall inte uppehålla mig vid denna sida av problemet på annat sätt än att framhålla att, ur undersökningssynpunkt, en hög intensitet gynnar den som vill lära sig från en interaktion. Formen för samverkan kan i detta sammanhang styra intensiteten. Jag vill därför diskutera formen för samverkan.

Först måste jag något kommentera intervjuens begränsningar. Intervjun är i sina lyckligaste ögonblick en form av flexibel tvåvägskommunikation. Den är vanligen starkt tidsbegränsad och tenderar ofta att bli ytlig. Trots allt är det ofta den enda form av tvåvägskommunikation en undersökare kan få med jäktade beslutsfattare. Jag har i samband med de redovisade undersökningarna genomfört ett stort antal intervjuer. De, som blivit omnämnda i mina rapporter, har vanligen blivit intervjuade mer än en gång. Jag ser ändå intervjun som en relativt dålig informationskälla. Däremot kan den vara en form att etablera en kontakt med aktör i ett undersökt system för att förvandla denne till en samarbetsperson. I mitt sätt att se INTENSIVA fallstudier, så går gränsen för att kunna tala om intensiva i sammanhanget att interaktionen kan få en högre intensitetsgrad än vad intervjun regelmässigt för med sig.

ARBETSGEMENSKAP innebär i detta sammanhang att undersökaren tillsammans med någon eller några andra i det undersökta systemet gör ett jobb, som på något sätt är till nytta. Det kan vara till nytta för någon person, t ex avlasta honom eller henne ett extra arbete, eller det kan vara till nytta för en större del av systemet. Det kan föra sig längs hela skalan från enkla rutinjobb till kvalificerat utredningsarbete. Ur undersökningssynpunkt kan den förra formen vara väl så nyttig om den möjliggör att jobbet görs tillsammans med andra som den senare. Det är kanske roligare att göra en undersökning än att sitta och klistra kuvert och sortera papper. Men innebär undersökningen att man arbetar ensam för sig själv långa tider (t ex med rapportskrivande) försummar man många möjligheter till kommunikationsbefrämjande samvaro. Direkt farligt för en undersökare är att av oförstånd eller rent av högfärd sitta och titta på när andra arbetar. Ur undersökningssynpunkt är det viktigt att bli "ingroup".

Om man arbetar som resursperson är det dock sannolikt att man på ett tillfälligt sätt knyts till det undersökta systemet. I de olika fallstudierna har jag redovisat i vilken roll jag arbetat som resursperson. Det har varit bl a som löntagarkonsult, studieledare, utredare, aktiv observatör och "medsittare" vid en rad olika sammanträden. Det kan vara svårt att för praktiskt bruk skilja på arbetsgemenskap och beslutsgemenskap. Att delta i en arbetsgemenskap innebär att också delta i en rad beslut om arbetsprocessen eftersom arbete i sociala sammanhang inte sällan avses leda fram till något slag av beslut, om icke annat det slags ad hoc-beslut, som ligger i att något är verkställt.

FRITIDSGEMENSKAP. I detta sammanhang innebär det att undersökaren kommit så nära personer i det undersökta systemet att det upplevs som ömsesidigt meningsfyllt att söka varandras gemenskap på fritid. Den avkopplade fritidsmiljön är ur undersökningssynpunkt lämplig att diskutera frågor, som kan vara betydelsefulla. Fritiden innebär att interaktionspartnern är frikopplad från sin professionella miljö, och har lättare att öppna sig. Miljön är därför lämplig att ta upp "stora" frågor, som t ex av tidsskäl kan vara helt orimliga att ta upp under en intervju.

Fritidsmiljön kan variera från att undersökaren tar en öl i köket hemma hos någon som han samarbetar med till att delta i sportsliga aktiviteter över längre tid som fjällvandring eller långfärdsegling. Detta är en typ av samverkan som ställer påtagliga krav på undersökaren att redovisa vad som ev kommer att behandlas i en offentlig rapport och vad som stannar "dem emellan" och utgör bakgrundsmaterial. Dessa etiska problem har bl a Swedner 49). behandlat utförligt (s 144 ff).

BESLUTSGEMENSKAP. Ur undersökningssynpunkt innebär beslutsgemenskap att undersökaren kommit att tillsammans med aktörer i det undersökta systemet bära ansvaret för fattade beslut. Det innebär att undersökaren deltagit som formellt eller reellt utsedd vid t ex förhandlingar med motparten i ett fackligt sammanhang. Detta innebär en hög grad av intensitet i samverkan, men också ett ansvar som kan innebära en intressekonflikt för undersökaren. Man kan rent av känna sig uppbunden av en kompromiss och sedan gå ut och försvara denna på tvivelaktiga grunder i en rapport. Genom graden av intensitet i gemenskapen tillmäts detta försvar sedan god validitet.

Jag har själv inte upplevt något problem med detta, men kan förstå svårigheterna. Ytterst blir detta en fråga om personlig integritet och det kan vara ett lika stort problem i forskarsamhället som det är i andra sammanhang.

En fördel ur undersökningssynpunkt med att komma i beslutsgemenskap är att den vägen går det att komma närmare överväganden, som föregår ett beslut eller en handling. Dessa överväganden kan vara svåra att få grepp om i efterhand. De kanske tillmäts ett mindre värde därför att de "talade mot" det beslut, som träffades. Beslutet blev kanske dessutom ett "icke-beslut" dvs man kom fram till att låta saken bero. Vid sådana tillfällen kan hela beslutsprocessen undgå undersökaren och hela händelsen försvinner från undersökningsområdet. Det relativa vanrykte fallstudier, i varje fall icke-intensiva har fallit i som undersökningsmetod kan delvis hänga samman med att ickehändelser blir oundersökta.

ÖVRIGA FORMER AV GEMENSKAP. Former för mänsklig samvaro varierar. De former som jag redovisat ovan är på intet sätt uttömmande. Jag inskränker emellertid redovisningen till de former jag identifierat och använt mig av i min undersökning.

5. 2. 5. SVARIGHETER MED INSAMLING AV DATA.

Även om sökandet efter en relevant forskningsfråga ledde till

problem vid undersökningen fanns också andra svårigheter. En del av dessa berodde på vad som går att sammanfatta under begreppet kommunikationssvårigheter. Dessa tog sig flera olika former.

SPRÅK var en faktor som gjorde det svårt för mig att, i varje fall till en början, driva undersökningen. Det var inte så att mitt språk med nödvändighet var bättre än de fackliga tjänstemännens, men det var annorlunda. Jag arbetade med många konstiga ord och med begrepp, som samarbetspartners hade svårt att definiera. Dessa komplikationer diskuteras av Hedberg 50). (s 13 ff).

Hedberg diskuterar i detta kapitel hur experter och lekmän i samhället skall kunna samarbeta. Det är ett generellt problem, som i min undersökning hade specifika effekter. Hedberg ser två utvecklingslinjer i samhället som leder till ett ökat samspel mellan experter och lekmän. De är den alltmer ökande demokratiseringen och samhällets tilltagande komplexitet. Av dessa två faktorer sätter Hedberg demokratiseringen som den ledande principen. Därför måste expertkunskaperna fogas in i lekmännens kunskaper och erfarenheter för att komplettera dessa. Verkligheten är dessvärre, menar Hedberg, att experter och lekmän fungerar dåligt tillsammans. Samspelet sker på experternas villkor och lekmännens kunskaper försummas. Till problemen hör att experternas område, det de är experter på, ofta är ganska smalt, dessutom talar de ett svårförståeligt språk. Det ankommer alltså på lekmännen att "brygga över" experternas smala områden till ett helt, något som kompliceras av att man inte riktigt förstår vad de säger.

Min egen reaktion inför detta är att Hedberg tar upp ett väsentligt problem. Analysen innehåller dock ingen rekommendation, utom den att problemen skall formuleras på ett "allas språk", varmed menas att både experter och lekmän förstår det.

En komplicerande faktor är att i en hierarkisk organisation talar olika nivåer inte samma språk. I ett företag ser ledningen företaget som en helhet; de ser det ovanifrån. Språket blir då t ex budgetanknutet. Kostnader eller investeringar vid ett arbetsställe ökas eller minskas med angivet belopp. Fler-talet vid detta arbetsställe ser problemen nerifrån; från den egna utgångspunkten. De kommer att då tala om Svensson och Lundström, som måste förtidspensioneras eller få chans till anställning. Jag tror inte det är möjligt att i en stor hierarkiskt organiserad verksamhet tala ett "allas språk" vid alla tillfällen. Men jag tror att man kan söka göra sin mening begriplig, när det verkligen är betydelsefullt. Men en ledningsgrupp måste i sitt ledningsarbete få tala "sitt" språk, annars blir deras arbete tungt och ohanterligt.

När det gäller expertens roll anser jag det vara av avgörande betydelse att granska på vems villkor experten uppträder som expert. I min undersökning ville jag gärna se mig själv som experten och mina fackliga samarbetspartners som lekmän. Jag tror att problemet löstes genom att de såg saken på motsatt sätt. De såg mig som den, som visste synnerligen lite om fackliga förhållanden. De var experterna och jag lekmannen. Därför

drog de sig inte att påtala när mitt språk blev odrägligt. Jag blev tillhållen att åtminstone hålla mig inom de gränser som Svenska Akademiens ordlista utgjorde! Detta sammanhänger med en inom vissa gränser fri debatten i Rörelsen.

En annan svårighet med insamlingen av data hängde ihop med prioriteringsproblem, när forskningsfråga saknades. Den mängd data jag mötte var ur praktisk synpunkt näst intill oändlig. Hur skulle dessa data prioriteras som väsentliga och oväsentliga, när forskningsfrågan var uttalad? Jag fick lösa problemet genom att beskriva fall med stor detaljrikedom och hoppas att de skulle räcka till som underlag, när en gång forskningsfrågan blev bestämd. Det innebär ett handlande under ovisshet, men det är ju inte ovanligt att tvingas till detta.

En tredje komplikation utgjordes av ovisshet om hur fallstudierna skulle utformas. Hur mycket skulle jag ta med, och vad skulle jag ta med.

Ett av dessa problem var en fråga om systemgränser. Facket är bara en del av arbetarrörelsen. Hur mycket skulle jag ta med för att läsaren skulle nå en rimlig grad av förståelse i relation till den mängd som han/hon tvingades läsa?

Jag har valt att vara restriktiv när det gäller att gå över systemgränsen för facket, men inte obönhörligt principfast. Jag har sökt ta med hur samspelet mellan styrande och styrda fungerar (Fackligt inflytande s. 47, 48, 49 o. 53). Men jag har inte beskrivit när partikansliet på SAP satt och ringde runt till ombudsmännen om partiet skulle släppa fram en ren folkpartiregering efter det att första Fälldin-regeringen hade fallit. Jag satt och lyssnade när ett sådant samtal pågick. Det gav då ett helt annat intryck av förankring i rörelsen, än den gängse bilden i massmedia. Men bilden kunde också beskriva rörelsen som konstituerad av dess tjänstemän. Hörde det till frågan om fackligt inflytande eller inte?

En ytterligare systemgräns gällde personerna, aktörerna, som medverkade i skeendet - och påverkade det i hög grad. Jag var övertygad om att de spelade en stor roll för förståelse, men hur var det med deras anseende? Skulle det påverkas negativt av en rak skildring?

Jag har försökt att å andra sidan visa hänsyn mot dem som jag beskrivit. Utgångspunkten har varit att det inte varit deras fel att de råkat vara inblandade i ett fall, som jag beskriver. Däremot har det enskilda ödet, de förväntningar etc som t ex fästs på en klubbordförande, en generell betydelse. Beskrivningen kan eventuellt tjäna till en debatt om klubbordförandens roll. I så fall har beskrivningen haft nytta med sig. Jag har också mött reaktioner, som hänger ihop med denna aspekt. Det har varit yttranden av typen:

-Vi vill inte att du skall hjälpa oss. Det kan inte vara roligt att behöva utsättas för en beskrivning i en bok förutom det elände, som våra nuvarande problem utgör. (Klubbordförande i småhusfabrik).

Jag har full förståelse för synpunkten. Det var bättre att någon annan fick försöka hjälpa dem. Jag ville inte heller lova att undanta något fall innan slutrapporten var klar. Det hade kunnat innebära undersökningsetiska problem.

5. 2. 6. FALLSTUDIERS INTENSITET.

Det finns en risk att en fallstudie, som avses vara hypotessökande i själva verket blir hypotestestande. I ett sådant fall har undersökningens design inneburit att man i fallstudien begär de metodfel man använder fallstudien till att undvika. Något färdigt svar på hur intensiv en intensiv fallstudie skall vara för att vara intensiv finns inte. Det är ytterst en fråga för undersökaren att göra troligt att intensitetsgrad och öppenhet varit tillräckliga för trovärdighet.

Om en fallstudie har varit synnerligen intensiv, uppstår en relation mellan undersökare och de, som han eller hon samarbetat med. Denna relation kan försvåra en uppriktig beskrivning. En frigörelse från denna relation kan vara en förutsättning för att åstadkomma en god beskrivning. För att åstadkomma en sådan frigörelse finns några tekniker. En är att låta tiden gå och därmed låta relationen sjunka undan. Till slut har undersökaren ett perspektiv på skeendet, som tillåter den slutliga versionen att skrivas. En annan teknik är att arbeta parallellt med den verkligt intensiva materialinsamlingen och seminarieverksamhet om fallen. Undersökaren identifierar sig då inte bara med ena gruppen. Denna teknik är synnerligen arbetskrävande och det finns risk att den relation som långsiktigt betyder mest för undersökaren, den akademiska gruppen, kommer att dominera intresset. I så fall blir fallstudien inte så intensiv, som den kan bli med den första tekniken. Den praktiska lösningen av detta problem är troligen att undersökaren vissa tider använder den ena tekniken och andra tider den andra tekniken. Min poäng är att den verkligt intensiva fallstudien kräver ett perspektiv innan arbetet med den är avslutat.

5. 2. 7. FALLGRÖPAR I FALLSTUDIER.

Enligt socialpsykologer bygger varje grupp upp ett slags skydd mot insyn från omgivningen. Detta gäller också grupper, som arbetar med någon verksamhet t ex ett företag, en facklig verksamhet el dyl. Skyddet byggs upp för att försvara de normer och attityder, som gruppen utbildat. En viss samstämmighet avseende normer och attityder är nödvändig för att bevara enigheten i en grupp. Uttryckt i förvärvslivets termer innebär det möjlighet till samarbete för verksamhetens fromma. I sitt skydd av detta bygger gruppen upp en slags fasad, som bl a består av en historieskrivning, som är bättre ägnad att uppfylla syftet än återge det verkliga förloppet. För att klara samarbetet innebär det t ex inte sällan att konflikter tonas ned eller deras orsak tillskrivs medarbetare, som lämnat gruppen. Svårigheten för en undersökare att beskriva ett förlopp är att komma bakom denna fasad; verksamhetens rationella mytbildning. Man kan kalla detta för undersökningsproblem på GRUPPLANET. Dessutom finns det motsvarande problem på INDIVIDPLANET. Få människor bär sina väsentliga tankar och känslor öppet så att det är lätt för omgivningen att observera dem.

När Brown 51). (s 54 ff) referar Thurstones och Eysencks synpunkter på attityder och attitydskalor, beskriver han fyra olika attitydnivåer. Dessa varierar med hur hårt förankrade de är i personligheten och därmed med deras modifierbarhet. De, som är djupast förankrade i personlighetens kärna, dvs de som emanerar från tidig barndom och individens mer eller mindre framgångsrika kontakter med sina föräldrar, är mest resistent mot förändring. Förekomsten av sk projektiva testmetoder, (Rorschach, TAT m fl) visar att psykologerna behöver detta slag av instrument för att identifiera djupt liggande attitydmönster. Svårigheterna för psykologerna visar på motsvarande svårigheter för en undersökare vid en fallstudie. Undersökaren använder sig i regel av personlig interaktion som observationsmetod. För att genomföra en fallstudie, och komma bakom fasaderna, krävs gott om tid. Det krävs tid för att bygga upp ett förtroendefullt samarbete, för att kunna observera och identifiera ett antal sammanhängande handlingar så att man förstår de bakomliggande bevekelsegrunderna. Uttrycket "att känna en person" innebär att man med hygglig visshet kan prognostisera en persons beteende givet vissa stimuli. En sådan prognos grundar sig som regel på att man förstår varför en person fungerar på ett visst sätt.

Resonemanget ovan bygger på föreställningen om en undersöknings tre olika nivåer eller djup. Dessa är beskriva, förstå och förutsäga. För att kunna nå resultat på ett plan krävs att man har nått hyggliga resultat på ytligare liggande plan. För att förstå ett fenomen förutsätts att undersökaren har tillgång till en relevant beskrivning. För att dessutom nå möjlighet till förutsägelse krävs tillgång till relevant förståelse.

Undersökaren möter också manipulatören, som söker använda undersökaren och undersökningen för egna syften. Dessa kan vara av olika slag, mer eller mindre altruistiska. Under projektarbetet har jag naturligtvis mött dem, som velat ha hjälp av olika slag, men jag har också mött dem, som ville bli omnämnda i någon rapport. Kollegor i projektgruppen har mött personer, som lagt ned dagar av arbete för att med felaktigt material söka skildra sig och sitt beslutsfattande i en förbättrad dager.

5. 2. 8. FALLGROFARNA MOTVERKAS AV TID OCH ARBETE.

Människans komplexitet påverkar både det system hon utgör en del av och interaktionen mellan det undersökta och undersökande systemen. Detta leder till ett behov av att diskutera hur intensiv en fallstudie behöver vara för att vara meningsfull. För att en fallstudie, som bygger på en betydande interaktionsorientering, skall undvika här nämnda m fl fallgropar, krävs en viss intensivitet. Görs en fallstudie ytligt och omedvetet "går undersökaren på mycket av det, som han inte borde "gå på".

Detta kan uttryckas i termer som undersökarens satisfieringskriterier. (Dessa har behandlats i 5. 2. 2., Principer för datainsamling). Använder sig undersökaren av egen inläring leder detta till benägenhet att låta intensiteten öka ju mer man tror sig veta om det undersökta systemet. Använder sig

undersökaren av den egna förståelsen som ett kriterium ledere detta till en risk att undersökaren tror sig förstå, och därför avbryter materialinsamlingen för tidigt. Att bara använda tid missar poängen, vad tiden egentligen skall användas till.

Varje fallbeskrivning borde därför vara försedd med någon slags varudeklaration, både när det gäller undersökningens principer och hur undersökaren lyckats hålla sig till dem. Viktigast av dem är undersökningens intensitet. En sådan deklaration är en nödvändighet för att undersökningens värde skall kunna fastställas. Vidare borde varje undersökning redovisas med den grad av öppenhet, som undersökaren gått till verket. En av farorna med fallstudier är nämligen att undersökaren leds av sina mer eller medvetna förutfattade meningar. Sådana leder till en mindre öppenhet för intryck, som faller utanför undersökarens referensram. Man kan också iakttaga hur en undersökare projicerar sina egna konflikter och attityder så, att det snarare blir dessa, som beskrivs, än det som skulle beskrivas. Här möter en undersökare svårigheter vid författandet av rapporten över sitt arbete. Ett sätt att hantera denna svårighet är att redovisa i den mån undersökningen lett till ändrade uppfattningar.

Avslutningsvis vill jag peka på förhållandet att behovet av intensitet i en undersökning mätes som en kvot där undersökningens resurser sätts i täljaren och undersökningsområdets resurskrav med hänsyn till olika fallgröpar sätts i nämnaren. En sådan kvot skall troligen inte uttryckas annat än i mycket mjuka data!

5. 3. DIALOG MED SAMARBETSPARTNERS.

I detta avsnitt arbetar jag både med en validerings- och en interaktionsdimension. Avsnittet har därför placerats mellan de avsnitt, som analyserar vardera dimensionen.

För att arbetet med en fallstudie skall kunna fungera krävs att den beskrivning undersökaren arbetar med har relevans för dem han samarbetar med. Jag försöker avstå att i en undersökning, som gäller människor och deras arbetsvillkor använda det avståndsfyllda begreppet undersökningsobjektet. (Men jag lyckas inte helt pga svårigheten att finna relevanta synonymer.) Ett uttryck för en sådan inställning ger Galtung:

It is quite clear what the general rule would be here (beträffande exploatering av "undersökningsobjektet"): not to research on people, but together with people; not to act as a stimulus and a registrar of responses, but to enter dialectically in a dialogue with the "researched". In that case they would, in fact, no longer be researched people but the part of a team, of an effort to explore some aspect of the social condition of mankind together. Galtung Vol. 1 s 241.

Det är i denna anda jag vill tala om samarbetspartners. Beskrivningen behöver mao återföras och diskuteras med dessa partners så att resultatet blir att forskaren arbetar tillsammans med sina partners för ett gemensamt mål. Återföringen har

har flera syften:

1. Det innebär en trygghet för undersökaren att hans verklighetsbeskrivning kan diskuteras på ett meningsfullt sätt.
2. Det innebär en trygghet för undersökaren att hans referensram är anpassad till både hans verklighet och undersökningsmetoden.
3. Återföringen ingår som ett väsentligt led i en undersökningsmetod, där undersökaren inte allieneras till undersökningsområdet.
4. De som forskaren samarbetar med bibringas forskarens syn på sin situation och handlande. Detta bidrar till att ge dem perspektiv på den egna situationen.

I samband med mina fallstudier har jag också skrivit ett antal rapporter och underlag för kurser, som har skapat förutsättning för diskussion kring problem som haft med undersökningen att göra. Dessa har inte sällan haft ett lätt provokativt innehåll. Därigenom har diskussion stimulerats. Jag vill här helt kort förteckna dessa.

KURSUUNDERLAG.

"Finansiering, kapitalbehov och kapitalförsörjning" utgavs som studiematerial för kursen facklig företagsekonomi. Den skrevs under en period som kännetecknades av en ganska intensiv diskussion om löntagarfondsfrågan. Detta framgår också av skriften. I den söker jag beskriva en framställan om lån till ett företag som ett spel mellan kreditinstitut och företag.

"Facklig företagsanalys". Det är ett studiematerial, som skissar, hur man i samband med facklig studieverksamhet kan undersöka de olika sammanhang det egna företaget befinner sig i. Ett sådant kunnade kan komma till användning vid planering av fackliga stridsåtgärder.

RAPPORTER.

"Några tänkbara effekter av 1976 års medbestämmandelagar". Utkast till workpaper, våren 1977. Rapporten innehåller trevande försök att närma sig problem i samband med införandet av medbestämmande. Den är skriven i föreställningen att medbestämmandet skulle komma att bli en realitet.

"En metod till en samhällelig undersökning", juni 1977. En rapport som är skriven i anslutning till en kurs, men med direkt anknytning till min undersökning. Det kännetecknas av ett sökande efter relevanta modeller och nyckelbegrepp, som kan göra undersökningen meningsfull. Metodresonemangen är starkt påverkade av sociologi och socialpsykologi.

"Konsekvenser för fackliga organisationer och deras motpart av ökat medbestämmande - en planeringsrapport", augusti 1977. Denna rapport presenterades på ett seminarium vid institutio-

nen. Den bygger på en utveckling av i tidigare rapporter framförda tankar.

"Behöver demokratiseringsprocessen ändra riktning? En studie i medbestämmandets förutsättningar och villkor", juli 1977. I denna rapport börjar jag närma mig väsentliga begrepp, utan att riktigt veta ännu hur de skall användas. Här diskuteras makt, centrum och periferi, mobilisering m.m. Diskussionen förs i anknytning till studerade fall.

"En organisation av arbete för alternativ produktion i Landskrona". Maj 1978. Det är en rapport, som bygger på erfarenheter i samband med varvskrisen i Landskrona. Rapporten diskuteras bl a med kommunalråd i Landskrona, men det saknades intresse för denna typ av social mobilisering. Arbetet bakom rapporten ledde till vidgat kunnande av de regionala aspekterna.

"Inflytande och medbestämmande - horisontella aspekter. Ett "blueprint" till rapport", januari 1979. Rapportutkastet diskuterades vid ett antal seminarier i Linköping, Stockholm och Lund. På något sätt insåg jag vid denna fas i undersökningen att jag började komma på meningsfyllda infallsvägar, men var fortfarande osäker på vart de ledde. En del av tänkandet stramades dock upp genom denna rapport - framför allt genom all den kritik, som den drog på sig.

"Intensiva" fallstudier eller intensiva fallstudier? En essay med kritik mot en forskningsmetod", oktober 1979. I denna lilla rapport ser jag kritiskt på min egen forskningsmetod och reagerar speciellt på hur den missbrukats av forskande kollegor. Rapporten spreds i en relativt begränsad krets, men den reaktion jag fick hjälpte mig i fortsatt utveckling av metod för fallstudier.

FALLBESKRIVNINGAR.

Vid sidan av ovan nämnda teoretiskt sökande rapporter har också olika versioner av flera fallbeskrivningar diskuterats. De teoretiskt betonade har i första hand diskuterats med forskarkollegor, medan fallbeskrivningarna har diskuterats med fackliga samarbetspartners. Fallbeskrivningarna har därigenom, till den del som de diskuterats, fått ett bättre innehåll ur faktisk synpunkt. De teoretiska diskussionerna har gett mig en alltmer förbättrad referensram att "hänga upp" den konkreta diskussionen på. Den något mödosamma forskningsvägen har föranletts av att jag saknat ett färdigt referenssystem (de teorier och den kunskapsstock med vars hjälp man tolkar nya rön, intryck etc) 45)., som varit anpassad för undersökningen. Därmed vill jag inte säga att någon sådan inte funnits. Flera förslag till sådana har erbjudits mig av diskutander, opponenter, m fl. Förslagen har inte möjliggjort svar på frågor av det slag jag vill kunna ställa till undersökningsmaterialet. Jag har alltså valt att skapa mig en egen referensram - även om jag är medveten om att de olika bitarna i denna inte är nya, så har de ur min synpunkt i alla fall kombinerats på ett nytt sätt.

AVSLUTANDE RAPPORT.

"Teorin om organisationers uppror. En studie i effekter i centrum och periferi", januari 1982 betecknar ett slags genombrott. I denna rapport har jag strukturerat mitt tänkande på ett sätt som börjar ge en känsla av mening och med begrepp, som definitivt känns meningsfyllda. Med hjälp av dessa strukturer och begrepp ser jag det som jag inte sett förut. Jag ser ut över undersökningsområdet på ett sådant sätt att de olika delarna faller in i ett mönster. Så småningom inser jag att jag kritiskt diskuterar en del äldre teoretiska problem såsom den hierarkiska organisationen och olika aspekter på denna med delvis nya begrepp. En av de viktigaste synpunkterna var att de verksamheter, som organiserades hierarkiskt i äldre tider, genom olika stordriftsföreställningar hade blivit så stora att den hierarkiska organisationen måste göras opropotionerligt hög med bibehållande av rimligt kontrollspann. Effektiviteten i den gängse hierarkiska organisationsformen kommer under sådana förhållanden kommer därigenom att bli mindre än vad man sedvanligt föreställer sig. Föreliggande rapport kan i flera avseenden sägas vara en direkt utveckling och omarbetning av denna "upprorsrapport". En av de viktigare bidragen den efterföljande diskussionen gav mig var insikten om nödvändigheten av en slags maktbalans mellan centrum och periferi. Centrum/-periferi teorin, som följande är svag ur teoretisk synpunkt, har sin styrka som ett sätt för att medvetandegöra periferin, när denna maktbalans förskjutits på ett opropotionerligt sätt.

PERSONLIG INTERAKTION.

De föreliggande rapporterna må ha haft aldrig så stort värde för utvecklingen av mitt personliga tänkande. Deras främsta värde har varit att de tjänat som medel för interaktion med mina samarbetspartners. Jag vill dela in denna del av interaktionen i några olika slag:

1. Interaktion om ett specifikt problem. Det kan ha rört sig om utredning, undervisning eller fackliga organisationsfrågor för att nämna några exempel. Interaktionen i dessa fall har vanligen dominerats av en arbetsgemenskap, även om den ibland också kombinerats med en fritidsgemenskap (gränserna kan ibland vara svåra att dra).
2. Interaktion som syftar till att fastlägga om problem varit specifika eller generella; dvs en slags fortgående validering av undersökningsarbetet.
3. Interaktion för att söka meningsfyllda begrepp och/eller strukturer. Detta kan också ses som ett slags inlärnin, där jag sökt att lära något nytt och samtidigt treva efter meningsfyllda sätt att beskriva detta kunnande. Det finns inte något system i världen som kan garantera en återföring mellan forskaren och de han samarbetar med. En förutsättning för en återföring är att forskaren vill lyssna på sina samarbetspartners. Den konstruktion jag valt har i alla fall möjliggjort en återföring. Men den stund måste komma i en undersökning då forskaren säger att så här långt må vi vara överens om en beskrivning. När det gäller hur denna beskrivning skall tolkas måste jag göra mig oberoende av hur mina samarbetspartners vill att jag skall tolka deras verklighetsbild.

5. 4. SAMMANSTÄLLNING AV MATERIAL.

Det ankommer på undersökaren att jämföra vad som sagts om ett och samma ämne vid olika tillfällen och kanske vid olika gemenskapsformer. Det gäller att få uppgiftslämnare att söka bortse från de egna motiven och bemöda sig att ta fram så många aspekter av ett skeende som möjligt. Det är undersökarens sak att vid sidan av det personliga också söka få uppgiftslämnare att "hålla sig till saken" att vara "rationella" eller "professionella" och på andra sätt låta dem själva komplettera den egna bilden. Det vore okritiskt att tro att inte personliga skäl likaväl som rationella skäl påverkar ett förlopp. Ett exempel på detta ger jag i "Fackligt inflytande" s. 49 där förbundskassören pådyvlas olika skäl för att hindra en effektiv lösning av redovisningsfrågorna i förbundet. Ur sådana uppgifter skall undersökaren identifiera strukturer, som är meningsfyllda för undersökningen. Det innebär att materialet skall sovras, sorteras, abstraheras och slutligen presenteras på ett sätt, som väcker intresse!

5. 4. 1. SEGRAREN SKRIVER HISTORIA!

Fallstudien har i hela denna framställning beskrivits ur undersökarens synpunkt. Han kommer alltså alltid att stå som segrare, eftersom segraren är den som skriver historien. (Medveten glidning.) Men det kan vara värt att beakta hur en undersökning uppfattas av de undersökta - utan att undersökaren själv får beskriva detta.

Själv har jag snuddat vid detta problem ett par gånger. Vid ett tillfälle fick jag min roll som undersökare beskriven för mig - och blev ganska förvånad. Det var när Stange & Ivarsson 52). förberedde sin rapport. De hade intervjuat en del "undersökningsobjekt" om de undersökningar dessa hade utsatts för. Däribland hade de talat med aktörer i Livs 2:an. Hrr Stange & Ivarsson beskrev att det var en rätt förvirrad bild jag hade lämnat efter mig. I Livs 2:an hade man en synnerlig diffus bild av det projekt, som jag arbetade i och vad det syftade till osv. Jag hade ändå i början av projektarbetet lagt ned relativt mycket tid på denna fråga. Jag kanske inte ansåg projektets alla detaljer i samband med undersökning och medelsbviljande så där förskräckligt betydelsefulla. Men jag hade gjort klart för dem att jag skulle skriva om dem och att jag kunde hjälpa till på olika sätt - men det innebar att det blev rapporter. Jag har full förståelse för att synen och förväntningarna på arbetsmarknadsforskning kan variera.

En annan gång kom jag i kontakt med hur träarbetarna i Bjärnum såg på mig, när jag dök upp i ett slags forskningssammanhang. Jag deltog som resursperson i ett antal studiecirkelar, där deltagarna studerade det egna företaget. För att bidra med lite material skrev jag ihop en studieplan. Deltagarna kunde med dess hjälp identifiera några olika sätt att se på sina företag. Ett konfliktperspektiv ingick också i denna syn. Emellertid kom deltagarna i cirkelarna att huvudsakligen fästa uppmärksamheten vid balansanalys och liknande problem. Jag hade inte kommit i kontakt med cirkelledarna och det var naturligtvis ett misstag - om man vill se det som så. I en anda av

ömsesidig uppriktighet berättade en deltagare hur

- vi jobbare var rätt vana vid att det dök upp folk från olika organisationer och andra håll. Det vanliga var att de ville ha ut något av samvaron. Om de som "drabbades" fick ut så mycket var sällan intressant. Därför hade de betraktat mig med "sedvanlig" misstänksamhet, när jag hade börjat dyka upp. Så småningom började de inse att jag inte bara var ute för att sko mig. Jag satsade intensivt i debatter diskussioner. Satt inte bara och höll "på korten". Sagesmannen framhöll att jag borde märkt hur stämningen undan för undan ändrades. (Refererande citat av facklig förtroendeman i Bjärnum.)

Det är alldeles riktigt. Jag kom att ha mycket trevligt i Bjärnum tillsammans med många medlemmar i Sektionen Bjärnum. Men jag nämner detta främst som ett exempel på återföring. Dessutom visar yttrandet att det är svårt att komma in i en sluten värdemiljö.

Ett tredje exempel på återföring gäller Svalanders undersökning i samband med organisationsproblem vid lasarettet i Lund. Jag fick helt apropå tillfälle att ställa uppföljande frågor på problemet med hur forskaren uppfattas i den miljö Svalander hade arbetat.

- Det var nog synd att vi inte brydde oss så mycket om den unge mannen. Han ville väl och tog mycket tid för oss, men vi var hela tiden osäkra på vart hans arbete syftade. I första hand hade vi ju vårt arbete att utföra. Dessutom såg vi inte några påtagliga möjligheter att ändra vår organisation. Men så här i efterhand tycker vi nog att vi skulle ha tagit bättre vara på honom. Tagit upp honom i vår krets på ett annat sätt. (Anonym läkare).

Exemplen visar att det är svårt för forskaren att definiera sin roll. Hans interaktion kompliceras av hans arbetsuppgift. Men de visar också att forskaren tenderar att överdriva sin egen betydelse. Detta påpekar också Stange och Ivarsson. Mina egna erfarenheter stöder deras utsaga. Jag tror inte att forskare är mer egocentriska än andra yrkeskategorier, men nog är det fint det där med forskning ...

5. 4. 2. BEARBETNING AV DET INSAMLADE MATERIALET.

Jag redogör här för några av de tekniker, som en undersökare använder sig av när det insamlade materialet bearbetas. Syftet med bearbetning är att finna en struktur i materialet; en tankekonstruktion, varmed man kan renodla beskrivningen. Jag har bl a bearbetat på följande sätt:

1. Jämförelse mellan mitt insamlade material och annat material jag kommit i kontakt med. Jämförelsen är väsentlig för att identifiera likheter och olikheter. Tillsammans med en värdering av vad som är väsentligt och oväsentligt i förhållande till syftet skapas underlag för en bearbetning.

2. Sökande efter likheter utanför det undersökta området. Det-

ta sökande har skett bl a genom att läsa och klippa tidningar för att söka t ex liknande processer på andra håll i samhället. Vidare har jag sökt i litteraturen efter jämförelsematerial. En intuitiv känsla för ett sådant sökande har varit till stor hjälp. Vidare har samarbetet med projektgruppen i Linköping och professor Sandkull varit till stor hjälp.

3. Sökande efter avvikelser från det förväntade beteendet. Jag har ovan illustrerat med ett kort referat av le Carré. Det förväntade beteendet bygger på en idealbild, som kan ha föga med verkligheten att göra.

4. Sökande efter likheter eller olikheter i förhållande till tidigare skeden i verksamheten. Man ställs inför frågor som varför utvecklingen tog den eller den riktningen, vilka möjligheter stod till buds och varför valde man som man gjorde mm.

5. Sökande efter modeller och/eller referenssystem, som efter adaptering till problemet, och, i synnerhet i modellernas fall, dess systemnivå, blir meningsfyllda. Det innebär att t ex den globala centrum/periferi modellen har använts i väsentligt mindre system, som t ex svensk arbetsmarknad och ända ned till verkstadsgolvets nivå. En annan teknik är utvidgning av en gällande modell. Ett exempel är Galtungs dimensionsresonemang. Prova man sedan att lägga "puzzle" med olika bitar och försöker kombinera dimensionsresonemanget med aspektbegreppet, hämtat från Svensson & Wijk 53). ges ytterligare möjligheter till utveckling.

6. En fortgående inläring ingår också i bearbetningen. Processen har haft bl a följande inslag:

- Kreativa inslag. Jag har sökt kombinera information efter mönster, som skapar förståelse. Dessa mönster har inte varit på förhand givna, utan vuxit fram under tiden som undersökningen pågätt.
- Jag har sökt ny information, som kan vara till hjälp för att nå förståelse. Det har rört sig om både ny information, som redovisas i fallstudierna och nya modeller och tankesätt.
- Jag har tvingats att byta uppfattning eller referensram flera gånger. Dessa byten har varit förenade med språkbyten i undersökningen.

Att lära sig något nytt innebär också att man överger gamla föreställningar. Enligt Schon förutsätter detta ett arbete med analogier och metaforer. Jag har sökt ge uttryck för detta i mitt modellarbete. 54).

Bearbetning av materialet är ett arbete, som fortgår under hela undersökningen. Den stereotypa bilden att man först samlar material och sedan bearbetar gäller inte vid en explorativ undersökning. Processen kan beskrivas som en fortgående strukturering på prov, som sedan gradvis läses, när hållfastheten i språkbryggan mellan verkligheten och dess beskrivningar verkar vara tillfredställande.

5. 4. 3. TROVÄRDIGHETSANALYS AV FALLSTUDIER.

Jag tar här upp hur undersökaren skall kunna arbeta med en fortgående validering av det han arbetar med. Detta är ytterligare en väsentlig princip för arbetet med fallstudier.

5. 4. 4. DISTANS TILL DET MAN UNDERSÖKER.

Samtidigt som man måste vara nära det man undersöker genom t ex engagemang, intensitet etc inskräper Hägg & Hedlund (56). att man måste ha distans till det man undersöker. (s 6 o. 15). Denna distans bör kombineras med en kritisk hållning både till det skeende man undersöker och de aktörer, som deltar i skeendet. En distans leder till vad som kan uppfattas som kritik, man pekar på olika alternativ till valt skeende, till vald organisation etc. Denna kritik kan vara påfrestande för undersökaren därför att den som regel uppfattas som negativ av de utpekade utan att den kanske var menad på det sättet.

Undersökarens förmåga att handskas med kritik avgör ofta om en undersökning lyckas eller ej. Undviker undersökaren att kritisera kan det uppfattas som att han inte haft en tillräcklig distans, kritiserar han för mycket kan det leda till att i varje fall det undersökta systemet får svårt att tillgodogöra sig kritiken. Positiv kritik kallas det om en undersökare pekar på alternativa handlingsvägar och frågar varför man inte valde en alternativ handling. Negativ kritik kallas det när man ifrågasätter det undersökta systemets val av handling och pekar på brister som skäl för detta, t ex låg variationsförmåga. Detta är en svår balansgång, som hänger samman med att det i mänskligt handlande inte finns någon absolut objektivitet - bara relativ. Vad som också gör frågan svår är att forskning inte sker i ett vakuum - utan i ett socialt sammanhang.

Är en part övertygad om att den handlat på bästa sätt i en viss situation och denna övertygelse ifrågasätts upplever parten ifrågasättandet som ett hot mot sina normer och attityder. Följaktligen svarar den med försvarsreaktioner. Jag kommer i ett senare sammanhang diskutera dessa skyddsmekanismer. Det väsentliga i detta sammanhang är att den undersökare, som inte uppfattar denna balansgång som en svårighet har allvarliga valideringsproblem.

De skyddsmekaniser, som jag diskuterat ovan kan också ge en annan effekt, nämligen att berörda aktörer tar en debatt med undersökaren. Frågorna tvingas ut i det öppna. Aktörer och undersökare argumenterar för den ena eller den andra ståndpunkten. Som undersökare har jag flera gånger haft glädjen att råka ut för detta. Det är med tacksamhet jag tänker tillbaka på de många tillfällen detta har erbjudits. Om aktören väljer denna öppna eller en mera sluten linje, att dra sig undan, beror säkert på hans övriga relationer till undersökaren. Om en aktör väljer den slutna linjen leder det till att kontakterna tenderar att tonas ned eller rent av upphör. Vid sådana tillfällen kan hela undersökningen eller väsentliga delar av den stå på spel. Det är då fråga om en situation, som ställer stora krav på undersökarens förmåga att bortse från sin egen

prestige och sina känslor för att kunna åtminstone hjälpligt rädda undersökningen.

Stundom möter undersökaren något, som han uppfattar som en överdriven känsla för kritik. Det undersökta systemet reagerar lite mer påtagligt än vad kritiken motiverar. För mig är detta ett tecken på att jag som undersökare sannolikt har interagerat med ett system, som domineras av avskärmade föreställningar. Jag har i stort sett uppfattat de undersökta delarna av KF på detta sätt. Den avskärmade värdemiljön kännetecknas av rigiditet i värderingarna – och följaktligen har dessa kommit ur kontakt med tiden. Den bristande anpassningen leder till att de avskärmade värdemiljöerna har en lägre effektivitet än de öppna. Det borde därför förhålla sig så att de verksamheter som leds av grupper med slutna värdesystem misslyckas lite oftare än de som är mer flexibla. Hos det slutna värdesystemet finns det alltså en större tendens att komma i försvarsställning t ex gentemot en undersökare än ett öppet värdesystem. I stället för att göra något åt sin situation börjar den ledande gruppen i verksamhet som präglas av slutet värdesystem att odla "myter" i stället för att beskriva en "verklighet". Jag har tidigare påtalat detta fenomen. Swedner 55). (s 147). beskriver ett sådant fall. Det är Leon Festingers misslyckande av en liten religiös sekt, som väntade på världens undergång. Sekten förberedde sig på att avhämtas med flygande tefat till en tryggare värld. Undersökningen resulterade i boken "When prophecy fails". En undersökare kan komma i kontakt med värdemiljöer som till graden, även om ej till arten, skiljer sig från så utpräglade exempel. Jag har i avsnitt 2. 7. behandlat den avskärmade värdemiljön ur organisationsteoretiskt perspektiv. Här vill jag ta upp dess effekt på trovärdighetsanalysen.

När man möter avskärmade värdemiljöer är det svårt att få en fortgående validering genom interaktion med undersökningsobjektet. För att en fortgående återföring skall kunna fungera validerande krävs ett "förståendointervall", som båda parter kan röra sig inom. Men tycker undersökaren att den miljö han undersöker är lite för bisarr ställer valideringen, i betydelse att man någorlunda korrekt återger deras verklighetsbild, att samverkan sker med lag intensitet. Konsekvenserna av detta har jag tidigare diskuterat. En slutsats av detta är att varje miljö måste, för att få bästa undersökningsresultat, undersökas på sina egna villkor. Undersökaren kan inte ställa dem.

En intensiv fallstudie genomförs vanligen på flera plan samtidigt, t ex ett samarbetsplan och ett beskrivningsplan. Till varje beskrivning hör ett eller flera motsvarande samarbetsplan. Eftersom samarbetet ofta är undersökarnas inkörsport till återföring är en varudeklaration av dessa plan viktiga för undersökningens trovärdighet. Samverkan mellan dessa plan har också betydelse för nyansering av beskrivningen. I "Fackligt inflytande" genomförde jag den första delen av skanekfallet på ett visst avstånd. I den andra delen av fallet, den som beskrev försöken att dra organisatoriska lärdomar, var jag direkt inblandad som resursperson. Dessa olika roller har påverkat beskrivningen. I foodiafallet varierade min direktkontakt med skeendet. Vid en del sammanträden var jag närvarande, and-

ra fick jag endast relaterade för mig. Jag märker själv att det intensiva i fallbeskrivningen varierar, förmodligen av dessa orsaker. Här finns möjligheter till utveckling av hur fallstudier skall kvalitetsanges och bedömas..

Jag har ställt mig frågan om man kan trovärdighetsanalysera genom att jämföra olika fallstudier inom samma undersökningssområde. En sådan jämförelse möter ofta på stora problem. Det är möjligt att den gång undersökarna börjar arbeta med explicita principer för fallstudier att jämförelse kommer att underlättas. (Enl. uppgift gör socialantropologer detta.) Så sker emellertid inte ännu inom företagsekonomisk forskning. Fallstudierna är också i hög grad färgade av undersökarens personlighet. Skulle emellertid olika undersökare peka på eller framhålla samma eller liknande förhållanden har detta ett högt valideringsvärde avseende just dessa förhållanden. Att i den mängd information man möter flera forskare noterar samma sak innebär att den är beaktansvärd.

Jag avser att nedan genomföra ett ovan nämnt experiment och genomföra en jämförelse. Jag har valt att jämföra min egen med P O Bergs och P A Svalanders avhandlingar.

P O Bergs avhandling "Emotional Structures in Organizations: A study of the process of change in a Swedish company" och Per-Axel Svalanders avhandling "Att förnya sjukvårdens organisation" båda från 1979 företer vissa påtagliga likheter. Båda bygger på fallstudier, båda lyfter fram de emotionella aspekterna som en förbisedd aspekt av organisationsteorierna. Min egen studie har påtagliga likheter med deras. Jag skall genomföra en jämförelse av vårt sätt att genomföra fallstudierna.

Bergs studie bygger på en fallstudie som genomfördes under en höst med ett antal kompletterande intervjuer påföljande vår.

The major part of the empirical data was collected during the fall of 1977, with some complimentary intervjues in the spring 1978.

Bergs upplevda källmaterial utgörs av intervjuer med 36 personer i ett företag med 6 - 700 anställda. Han har valt ut sina intervjuobjekt "vid skrivbordet" medan Svalander har låtit någon form av arbetsgemenskap avgöra vilka han kommit i kontakt med.

Svalander fick därför en mera långvarig relation till sitt undersökningsobjekt, en operationsavdelning vid Lasarettet i Lund. Han beskriver sitt beteende i olika roller som utredare, förslagesställare och förändringsagent. Dessa olika roller spelade han under en c:a 3 års tid från 1972 till 1975. Här föreligger alltså en betydande skillnad i den intensitet varmed dessa fallstudier genomförts. Min egen är i dessa avseenden att jämföra med Svalanders.

Skillanden framgår också på andra sätt. Svalander har närvarat vid operationer och i andra sammanhang av vardagligt arbete vid operationsavdelningen. Jag bedömer min egen arbetsgemenskap som än intensivare. Berg har inte deltagit i arbetet på

det företag han undersökt.

Både Svalander och Berg diskuterar i sina avhandlingar makten i utövning. Hos Berg minifesteras den i form av förändringar, som genomförs eller tvingas på olika nivåer i företaget. Svalander diskuterar hur svårt det är att genomföra förändringar pga en förhärskande maktstruktur. Båda accepterar den av dem identifierade maktstrukturen som på något sätt given; den bara finns där. Man kan hävda att de antingen inte har ifrågasatt den eller också valt att bortse från den. De söker i varje fall inte reda ut vad denna makt egentligen är för något och vad som konstituerar den. I detta avseende skiljer jag mig från deras sätt att närma sig maktproblemet.

Undersökningarna kan dock jämföras på sätt, som framgår av figuren nedan:

Jämförelse	Berg	Svalander	Otto
Hur data samlats in:			
Undersökarens roll	Utifrån kommande	Försök till gemenskap	Gemenskap
Former för samverkan	Lågintensiv Intervjuer	Intensivare? "Diskussions-gemenskap"	Högintensiv utom 1:a del skanekfallet
Resursåtgång/Tid	1 - 2 år	Mer än 3 år	Mer än 4 år
Inriktning	"Klassisk" falls	Aktionsorierad	Aktionsorierad
Hur data bearbetas	Kronologi och kreativitet	Byråkratikoncept	Flera dimensionerå Metod-strukturer analysstrukturer
Hur data valideras:	?	Diskussioner på kliniken	Varierande. Huvudsakligen gm diskussion av rapporter
Satisfieringskriterium:	Oredovisad	Oredovisad	Inläring
Öppenhet för nya intryck	Vakenhet, emotionella strukturer innebar nyhet	Alternativ syn på sjukvårdsorg	Omprövningar av facklig struktur

Figur 5.7. Ett exempel på jämförelse av fallstudiers genomförande

Figur 2. 7. Ett exempel på jämförelse av fallstudiers genomförande.

Eftersom fallstudier varierar kan en sådan jämförelse endast tydas med försiktighet. Mänsklig interaktion låter sig inte utan vidare delas in i grova beteendeklasser. När det gäller resultaten av undersökningarna är det svårt att genomföra jämförelser av detta slag.

5. 4. 5. SYNTES AV TROVÄRDIGHETSANALYSEN.

Validering i strikt mening är kontrollen att det mätinstrument undersökaren använder mäter det, som undersökaren avser att mäta. I denna betydelse förekommer begreppet närmast i undersökningar, som bygger på ett verkligt mätförfarande. Wärneryd (1967) använder begreppet i just denna betydelse.

Ett något mera nyanserat angreppssätt visar Svedner (1978) då han skiljer på validitet i samband med mätningar och validitet i samband med undersökningar som bygger på intervjuer. Han skiljer också på validitet och "felkällor". Dessa senare analyserar han i samband med deltagande observation. Det är en typ av materialinsamling, som i sociologisk nomenklatur kommer ganska nära den metod jag har använt. En väsentlig skillnad är emellertid att jag graderar fallstudiens intensitet beroende på formen för samverkan. Tanken bakom Svedners indelning är att man når validitet om man minimerar fel vid materialinsamlingen. Detta är ett nödvändigt men ingalunda tillräckligt kriterium. Jag har i 5. 5. 3. visat att samma händelse kan erbjuda olika tolkningar. Det är alltså uppenbart att validering av materialinsamling inte är tillräckligt för att genomföra en validering, som kommer att utsättas för kritisk granskning.

En än mer nyanserad syn på valideringsproblemet finner man hos Arbnor & Bjerke. Hur viktig de anser validiteten vara framgår av att "validiteten berör kärnan i relationerna mellan teori och data". (s. 217). Bjerke angriper valideringsproblemen beroende på vilket förhållningssätt undersökaren har arbetat efter. Förhållningssätten som sådana, och framför allt att undersökaren bara kan "bekänna" sig till ett av dem, har jag kritiserat i 2. 1. 8. Däremot accepterar jag att olika förhållningssätt leder till något olika sätt att arbeta. Jag stöder tanken att sättet att arbeta påverkar utformningen av undersökningens valideringssystem.

Arbnor och Bjerke utgår från tre olika slags validitet:

1. Ytvaliditet som är detsamma som face validity och innebär att "man gör en rimlighetsbedömning av resultaten".
2. Intern validitet (logisk) kallas också relevans och avser i huvudsak det logiska förhållandet mellan en undersökning och den existerande teorin på området.
3. Extern validitet (empirisk) kallas också prognostisk validitet eller kriterievaliditet. Denna validitet "får

betydelse när man kan använda ett mätinstruments indikatorer som mått (kriterier) på andra indikatorer eller som underlag för förutsägelse (prognos) om andra indikatorer".

Utifrån dessa begrepp diskuteras sedan de olika möjligheterna att nå valida resultat beroende på hur man arbetar. I samband med mätningar söker man använda alla tre formerna av validering. Enligt Bjerke "ser systemsynsättet något annorlunda på valideringsproblemet än det analytiska synsättet" (s. 218). En systemanalytiker gör i första hand rimlighetsbedömningar av mätresultaten. Han eller hon försöker också spegla det reella systemet ur så många synvinklar som möjligt. Här förs arbetsättet in i valideringen. Undersökaren skall tala med så många som möjligt, studera så mycket sekundärt material som möjligt etc. Detta kallas en extern validitetskontroll. Däremot förekommer enligt förf. sällan intern kontroll i den mening, som man har, om man arbetar efter det analytiska synsättet. "Systemteori är inte uppbyggd på ett sådant sätt att den ger några större möjligheter till deduktion av nya samband. Den avgörande valideringen uttrycks i den engelska satsen: "The proof of the pudding is in the eating".

För den som arbetar inom aktörssynsättet är valideringsproblemen än värre.

"Anledningen till att det inte finns några konkreta valideringskriterier inom synsättet, sammanhänger dels med att en socialt konstruerad verklighet är så komplex (med dialektisk föränderlighet) att möjligheter till validering blir mycket små, dels med att den del av filosofin, som sysslar med utveckling av kriterier för vad kunskap är (kunskapsteorin), är den minst utvecklade delen av den filosofi aktörssynsättet är förankrat i" (s. 218ff).

Ett kriterium, som anförs är:

"Ett vanligt tecken på att någon tolkning är riktig är att aktörerna i fråga reagerar känslomässigt och förnekar den". s. 219.

Detta kan leda en undersökare fel om han eller hon kommer med en både felaktig och nedsättande tolkning. Ett långt liv fyllt av konflikter har lärt mig att det inte bara är när jag har rätt, som folk blir förbannade. Dom blir det när jag har fel och är påstridig också!

En slutsats av en kort litteraturgenomgång är att frågan om validitet är svar men viktig eftersom den berör "kärnan i relationen mellan teori och data".

Min egen utgångspunkt till validitetsproblemet är att det ytterst handlar om hur trovärdig en undersökning är. Frågan läsaren ställer sig är, med en viss variation, "Kan jag lita på det här"? Eftersom den absoluta sanningen ligger utanför vår uppfattningsförmåga får frågan en relativ utformning "Hur mycket kan jag lita på"? "Hur försiktig måste jag vara, när jag skall använda detta i mitt eget tänkande"?

Jag vill återföra detta till figur 2. 1. illustrerande min ursprungliga modell om forskningsprocessen. Ett sätt att tolka den modellen är att det gäller att fortlöpande slå bryggor mellan kunskap och verklighet så att det ges en allt bättre och säkrare möjlighet att beskriva i varje fall de verklighetsbilder vi möter. När man analyserar trovärdighet är begreppet verklighetsbild bättre än "verklighet" därför att i begreppet bild ligger implicit att det är fråga om en personlig uppfattning.

För undersökaren gäller det att pröva i vad mån denna bild delas av dem han eller hon samarbetat med. Detta sker genom återföring och interaktion. Detta är ett steg i prövningen av materialet. I mina undersökningar har detta skett genom att rapportutkast har diskuterats av dem jag samarbetat med. Men detta räcker inte för en validering av undersökningen. Det kan fortfarande röra sig om föreställningar, som inte är förankrade i någon annan verklighet än den fenomenologiska. Frågan om bilden är sann eller falsk eller i vad mån den är en blandning är fortfarande obesvarad.

I mina fallstudier skulle jag kunnat göra halt här. Jag hade satt mig före att i dem beskriva facklig vardag så, som de, som levde i vardagen, uppfattade den. Min beskrivning skulle alltså bli subjektiv. Jag har tidigare visat att ytterligare beskrivningar från andra aktörer inte skulle validera denna bild. Möjligtvis skulle man kunna få en slags falsk objektivitet.

Min forskning gjorde inte halt där. I denna studie har jag fortsatt med att dra slutsatser, utveckla nya teorier m.m. I anknytning till figuren 2. 1. om forskningsprocessen innebär detta att jag rörde mig ytterligare till den avsmalnande delen av "tratten". Detta kräver en annan slags validitet. En ny brygga mellan teori och verklighetsbild kräver brofästen, som håller bron uppe.

En del av denna validitet nådde jag genom att återföra fallstudierna från Livs 2:an till andra fackliga enheter t ex delar av Transport i Malmö. De förklarade därvid att de kände igen bilden. Det kunde lika gärna vara deras egen avdelning och deras eget förbund. I samband med Facklig företagsekonomi fick jag möjlighet att testa den erhållna verklighetsbilden på flera grupper. "Fackligt inflytande" har också återförts till aktörer i Bjärnum. I stora drag visade den sig hålla. Visst fanns det lokala variationer - men på ett grundmönster, som många fackligt aktiva förklarade sig känna igen. Detta innebär också en validering av strukturerna i min beskrivning. Ytterligare ett steg i valideringen är att jämföra med andra källor. I pressen har under den tid jag arbetat med dessa problem funnits förlopp beskrivna, som i varje fall inte gör mina förlopp otroliga. Jag är ändå inte nöjd med denna typ av validering. Den missar väsentliga prövningar. Jag har under arbetet i stället kommit fram till ett valideringssystem, som bygger på det fortgående arbetet, den fortgående bearbetningen, besluten om olika alternativ, som en undersökning innebär. Jag illustrerar detta sätt att tänka i figur 2. 6. Systemet bygger på att det läggs fast parallellt med fastläggandet av princi-

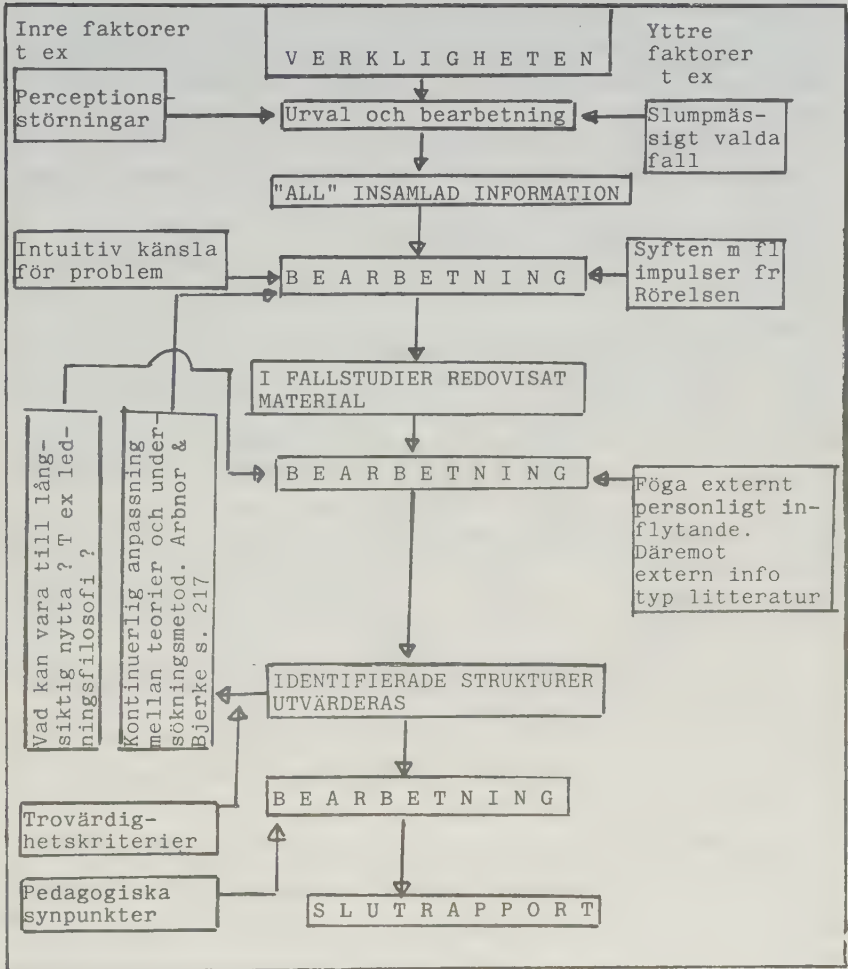
per för fallstudier.

I figuren beskrivs undersökningen som en fortgående arbetsprocess på vägen från den "verklighet" som undersökaren möter och han eller hon endast delvis kan uppfatta till den slutliga rapporten. Den första fasen leder fram till den information som undersökaren på något sätt registrerar och som därmed utgör basmaterialet för fortsatt bearbetning. Undersökningen fortsätter genom att sortera bort en mängd av denna information för att undersökaren skall få hanterbara mängder. Dessutom kommer en del information att bli överflödigt, när syftet börjar preciseras, strukturen i undersökningen börjar klarna och en preliminär utvärdering sker.

I min studie innebar det att sorteringen ledde till att det material, som fanns kvar i huvudsak redovisades i rapporterna. Detta innebär projektets empiriska bidrag.

Bearbetning och validering redovisas i denna studie. Hur detta kommer in i projektarbetet framgår, hoppas jag, av illustrationen. Återföringen innebär att det inte är fråga om en händelsesekvens som man "kör igenom". Det är fråga om arbete, som bygger på tidigare erfarenheter i projektet (och utanför). Jag har i detta kapitel ingående beskrivit processerna.

Figuren fäster uppmärksamheten på att validering inte, som det ibland framhålls, är en process där man i det första ledet validerar materialinsamlingens externa förhållanden och sedan den "interna" aspekten av bearbetningen. Detta sätt att se validering illustreras i figur 3.8. Valideringen sker på de båda planen simultant. Däremot är det kanske riktigt att de väsentliga felkällorna elimineras med det förenklade synsättet.



Figur 5.8. Illustrerar system för undersökning av trovärdighet. Yttre och inre faktorer kontrolleras fortgående så att "bron över okunskapens klyfta" hållers (så bra sig göra låter).

Noter till kapitel 5.

1. Forskningsprojektet "Inflytande och medbestämmande i industriföretag", som sedan kom att skifta till "Inflytande och medbestämmande i koncernföretag" har förutom mina rapporter fått följande rapporter publicerade, samtliga som forskningsrapporter från ekonomiska institutionen vid Universitetet i Linköping.

1. Sandkull, Bengt & Otto, Wilhelm: "Föreställningar och projektplan". 1978.

2. Sandkull, Bengt: "Från kugghjul till mikroprocessor - en studie av Hugin kassaregister AB" 1980.

3. Mattson, Jan & Wigblad, Rune: "Fackligt inflytande över investeringar. 1. AB Järnförädling - fallsbeskrivning". Oktober 1980

4. Mattson, Jan & Wigblad, Rune: "Fackligt inflytande över investeringar. 2. AB Järnförädling - analys". Maj 1981.

5. Sandkull, Bengt: "Glas eller aluminium? Vem styr utvecklingen? PLMs strategier och fackets begränsade möjligheter till inflytande". Sept. 1981.

Sandkull, Bengt: "Koncerner, teknik, inflytande. De anställdas möjligheter till kontroll av den tekniska utvecklingen i industrin - en föreställningsram".

Gille, Torsten: "Moment 32 - om förutsättningarna för fackligt arbete i koncernföretag". Maj 1982.

Gille, Torsten: "Lokalt fackligt arbete i koncernföretag - fyra fallstudier".

Sandkull, Bengt: "Facket och storföretagen. En forskningsrapport om inflytandets villkor i koncerner". Tidens förlag.

2. Arbnor & Bjerke "Företagsekonomisk metodlära". Lund. 1977. skiljer i en undersökning på hårda och mjuka data samt historisk utveckling. (s. 441) Hårda data uttrycks i kvantitativa termer. Mjuka data är "subjektiva uppfattningar hos olika aktörer". Vad som t ex skiljer hårda data från historisk utveckling framgår inte fullt klart. Några data av historiskt intresse måste ha varit hårda.

Wärneryd, Karl-Erik (Ekonomisk psykologi, Stockholm 1967 skiljer för teorikonstruktion på hypoteser, begrepp och observationer i ett referat av Marx, M. ed. (Theories of Contemporary Psychology. New York 1963) Observationerna bedöms därvid enbart efter deras kontrollerbarhet. Detta kan inte innebära att hårda data skiljs från mjuka data då båda typerna kan kontrolleras.

Själv ser jag mjuka data som icke kvantifierade och vars sammanställning bygger på förståelse och kontroll. Denna kontroll kan till betydande del ske med hjälp av personer i det undersökta systemet, som man samarbetar med.

3. Richard Normann undervisade läsåret 1969/70 i organisationsteori på C/D-nivån vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet.

4. Berger, Peter L och Luckman, Thomas: The social construction of reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge". Anchor Books 1967.

5. Swedner (Sociologisk metod. Lund 1978.) skiljer på åskådarparadigmet och aktörsparadigmet. Enligt Swedner är forskaren, om han arbetar enligt det senare inriktad på ett socialt förändringsarbete (s. 14). Självt har jag mera måttliga förändringsambitioner, men identifierar aktörer i de samhälleliga processerna.

6. Hägg, Ingemund och Hedlund, Gunnar: "Case studies in social science research. European Institute for Advanced Studies in Management, Bryssel april 1978.

7. Kjellén, Bengt och Söderman, Sten: "Praktikfallsmetod". Liber Stockholm 1980.

8. Swedner. op cit.

9. Motsatsen till förmedlingsbar kunskap kallas ofta för intuitiv. Den anses ha lågt värde i vetenskapliga sammanhang just därför att den är svärförmedlad.

10. Koestler, Arthur: "The act of creation". Picador, Pan Books Ltd. 1970. s xix.

11. Israel, Joachom: "Sociologi" vol 1. Aldus 1975. s 94 ff.

12. Hofstadter, Douglas R: "Gödel, Escher, Bach: An eternal Golden Braid". Basic Books Inc. 1979.

13. Russel, Bertrand: "Filosofins problem". Natur & Kultur. 1962. S. 14 refererar Russel Berkley: "Tre dialoger mellan Hylius och Philonous till vederläggning av tvivlare och fritänkare".

14. Goffman, Erving: "Frame analysis", Penguin Books, 1975.

15. Israel, Joachim: "Sociologi", Aldus, Stockholm 1977. Del 1 och 2. Detta citat återfinnes i del 2 s.

16. Thurfjell, Gunilla: "Kvinnor i tandvården. En undersökning av den svenska tandvårdens institutionalisering och arbetsdelning". Ekonomiska institutionen, Linköping, 1983.

17. Normann, Richard: "Management and Statesmanship". SIAR, Stockholm 1976.

18. Sjöstrand, Sven-Erik: "Organisationsteorier". Studentlitteratur, Lund 1979.

19. Agrell, Beata: "Frihet och fakticitet". Korpen, 1982.

20. Zukav, Gary: "De dansande Wu Li-mästarna. En översikt över den nya fysiken". Askild & Kärnekull. 1983.

21. Capra, Fritjof: "The Tao of Physics". Fontana/Collins. 1976.

22. Galtung, Johan: "Essays in Methodology in Social Research", vol 1 och 2. 1977 o. 1979.

23. Dimension, när begreppet används i överförd betydelse, betyder i denna studie kvantifiering av en egenskap. Man kan t ex tala om egenskapen lågteknologisk. Man kan också tala om en teknologidimension, som om den mäts, det uppmätta värdet vara sådant att det faller inom det som man definierar såsom lågteknologiskt.

24. Hofstadter, Douglas R: op cit.

25. Nowak, Kjell, Carlman, Benny och Wärneryd, Karl-Erik: "Masskommunikation och åsiktsförändring". EFI, Stockholm, 1966.

26. Brown, J A C: "Techniques of Persuasion. From Propaganda to Brainwashing". Penguin, 1963.

27. Eysenck, H J: "The psychology of politics". 1954. Ett sammandrag av denna bok återfinns i Eysenck, H J: "Sense and nonsense in psychology". Pelican A 385. Denna senare utgör min källa.

28. Sagan, Carl: "Boccas Brain". Ballantine Books, New York, 1979. s. 67 ff.

29. Se t ex Foodiafallet i "Fackligt inflytande". Sommaren 1983 pågår ett da capo till den sorgliga historien jag iakttog och beskrev i fallet. Alla delar av bilden är princip de samma. Där finns överkapaciteten i Staffanstorp, den något bättre lönsamheten i Astorp och företagsledningens oförmåga att angripa de organisatoriska problemen med marknadsorientering. Företagsledningen söker nu som då att lägga ned produktionen i Astorp. Det är svårt att frigöra sig från misstanken att företagsledningen i Staffanstorp vill lägga ned astorpsenheten bl a för att slippa lönsamhetsjämförelser.

30. Sagan, Carl: "Bocas Brain". s. 28.

Sagan referar:

Before Einstein, it was widely held physicists that there were privileged frames of reference, such things as absolute space and absolute time. Einstein's starting point was that all frames of reference, would see the fundamental laws of nature in the same way. ... Indeed, in this sense the idea of relativity has become an anthropological commonplace, and social scientists have adopted the idea of cultural relativism: there are many different social contexts and world views, ethical and religious precepts, expressed by various human societies, and most of comparable validity.

Jag har ovanstående dragit slutsatsen att man kan tala om olika slags objektivitet; en slags absolut objektivitet, och subjektiv objektivitet. Den senare objektiviteten har sin utgångspunkt i våra sociala positionsbestämningar, "the social context". Den absoluta objektiviteten har sin utgångspunkt i verkligheten, och så objektiva kan vi sällan vara.

31. Ackoff, Russ hävdar t ex att ingenting endast har en orsak.

32. von Wright, Georg Henrik: "Explanation and understanding". London 1971.
33. Myrdal, Gunnar: "Objektivitetsproblemet i samhällsforskningen". Stockholm 1968.
34. Schon, Donald A: "Displacement of Concepts". Tavistock Publications. 1963.
35. Kuhn, T: "The structure of scientific revolution". 1976.
36. Sagan, Carl: "Cosmos. The story of cosmic evolution, science and civilisation." Futura. Mc Donald & Co. London. 1983.
37. Russel, Bertrand: "Västerlandets filosofi och dess samband med den politiska och sociala utvecklingen". Natur & Kultur. 1950.
Russels bestämning av försokratianska filosofer är rent tidsmässigt betingad. Han gör inte i det avseendet någon uppdelning som grundar sig på "paradigmatisk tillhörighet".
38. Agrell, Per Sigurd: "Facts, methods, programmes and paradigms". FOA Rapport C 10210-MB. Juli 1982.
39. Svalander, Per Axel: "Att förnya sjukvårdens organisation". Studentlitteratur. 1979.
40. Ashby, W R: "Self-regulation and Requisite Variety". Utgör kapitel 11 ur hans "Introduction to Cybernetics". 1965. Återgivet i Emery, F E ed : "Systems thinking". Penguin. 1969. s 105 ff.
41. Sandkull, Bengt & Otto, Wilhelm: "Studier i medbestämmande och inflytande i industriföretag. Rapport nr 1. Föreställningar och projektplan." Ek. inst. Universitetet i Linköping. 1978.
42. Berg, Per Olof: "Emotional Structures in Organizations: A study of the process of change in a swedish company". Studentlitteratur. 1979.
43. Svalander. op cit.
44. Asplund, Johan: "Om mättnadsprocesser". Argos.
45. Bonniers Lexikon 11. (1965). spalt 902.
46. Sandkull & Otto. op cit.
47. le Carré, John: "The honorable schoolboy". Hodder and Stoughton. 1977.
48. Schon. op cit.
49. Swedner. op cit.

50. Hedberg, Bo: "Konsten att inflyta. Handbok för omäktiga". Liber. 1980.

51. Brown. op cit.

52. Stange, Jan & Ivarsson, Owe: "Forskning för demokrati". Arbetarskyddsfonden. Utan tryckår. Troligen tidigt 1982.

53. Svensson, Cleas & Wijk, Gösta: "Aspektstyrning i samhället. En föreställningsram för konsumentpolitisk styrning samt en analys av förutsättningar för samhällsstyrning". EFL. Lund. 1976.

54. Schon. op cit.

55. Swedner. op cit.

56. Hägg & Hedlund. op cit.

KAPITEL 6

SAMMANFATTNING AV STUDIEN.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

SID:

6. 1. SAMMANFATTNING AV STUDIEN	174
6. 2. EN METODDIMENSION	180
6. 3. STUDIEN OCH LITTERATUREN	183

6. 1. SAMMANFATTNING AV STUDIEN.

Under början av 1970-talet fördes en intensiv debatt i Sverige om demokratisering av arbetslivet. Som ett resultat av den debatten och företagens sk övervinster 1974 föreslog regeringen 1976 en lag om medbestämmande i arbetslivet, som riksdagen biföll. Lagen var en ramlag. Det var lagstiftarens avsikt att lagen skulle följas av avtal om medbestämmande mellan arbetsmarknadens parter. Sådana avtal kom emellertid att dröja väsentligt längre än vad arbetstagarparten hade tänkt sig. Lagen om medbestämmande, MBL, ansågs som ett samhälleligt experiment i stor skala.

1977 började jag att, under professor Bengt Sandkulls ledning, Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping, undersöka de anställdas betingelser för inflytande och medbestämmande i industriföretag. Fokus riktades därvid på hur arbetagarorganisationerna skulle hantera frågan. Undersökningen genomfördes som en serie intensiva fallstudier. Dessa har publicerats som forskningsrapporter nr 114 och 132 vid Ekonomiska institutionens, Universitetet i Linköping, skriftserie. Denna studie är en fortsättning på och avslutning av fallstudiearbetet. Här analyserar jag resultaten och beskriver de metoder för fallstudier, som är ett resultat av min inlärningsprocess. Jag refererar först fallstudierna.

FACKLIGT INFLYTANDE. En studie av Svenska Livsmedelsarbeteförbundets avdelning nr 2.

En välskött avdelning, som är ganska typisk för svensk fackföreningsrörelse beskrivs. Det sker ur flera olika dimensioner, som geografiska, historiska och ekonomiska. Jag redovisar också en fallstudie på avdelningens kansli.

Vidare beskriver jag tre fall av medbestämmande, dvs förhandlingar mellan arbetsgivare och facket. De gällde planerade nedläggningar av arbetsplatser. De tre fallen är:

Medbestämmande i Skanek. Skanek är ett producentkooperativ, ägt av lantbrukare i delar av Skåne och södra Halland. Skanek kan ses som en operativ del av en större rörelse. Företagsledningen vill genomföra en i Slakteriförbundet beslutad eller rekommenderad nedläggning av slakteriet i Ängelholm. Med hjälp av fackliga insatser räddas jobben genom att en förädlingsindustri förläggs dit i stället. Facket försöker därefter att dra organisatoriska lärdomar av förhandlingarna med företagsledningen. Bl a ansåg facket att företagsledningen väl skickligt hade spelat ut olika grupper mot varandra. Detta försök misslyckades.

Medbestämmande i Foodia. Foodia är ett livsmedelsproducerande företag, ägt av KF, konsumentkooperationen. Företagsledningen vill lägga ned produktionen vid Foodias anläggning i Åstorp. Foodia har en modern anläggning i Staffanstorp, men där är overheadkostnaderna höga. Meningen är att föra över produktionen till Staffanstorp, som dock endast delvis kan ta emot den. Tack vare en skicklig löntagarkonsult avvärjs dessa planer. Denne misslyckas emellertid med att få KF att genomföra

nödvändiga organisationsförändringar, och problemen finns kvar under lång tid. Först våren 1984 förklarar KF:s ledning att anläggningen i Åstorp skall leva kvar.

Medbestämmande i Wärby Bryggerier AB, som också ägs av KF. Företagsledningen vill lägga ned Läskedrycksfabriken Skåne för att företaget har överkapacitet. KF började en utbyggnad av anläggningen i Wärby strax innan riksdagen fattade ett beslut, som innebar starkt minskad efterfrågan på bryggeriprodukter. Beslutet att lägga ned Läskedrycksfabriken Skåne kan ses som ett "offer" för att KF inte omedelbart lade ned Foodias anläggning i Åstorp. Här misslyckades de fackliga ansträngningarna.

SEKTION BJÄRNUM. Ett studium av facklig vardag.

Jag beskriver en sektion av en avdelning, och hur den utvecklats pga engagerade medlemmar. Beskrivningen är detaljerad när det gäller organisationsutveckling och förhandlingar samt hur en verkstadsklubb matchade arbetsgivaren i en konflikt som ledde till process inför Arbetsmarknadsdomstolen, AD.

Organisationsutveckling (Organizational development) i Sektion Bjärnum. Ett antal ungdomar i en tynande sektion känner sig missbelåtna med facket's sätt att arbeta. De utvecklar ett alternativt sätt att arbeta. Deras avsikt är att öka medlemsaktivitet. Detta vill de göra genom att ge medlemmarna lagom många meningsfyllda uppgifter. När de får möjlighet att genomföra sitt program höjs den fackliga aktiviteten i sektionen.

I fyra episoder konkretiseras resultatet av gruppens utvecklingsarbete. Den första episoden beskriver "lyftet" av lönerna inom sektionens arbetsområde. Gruppen använde sig av fräna metoder och litade till av dem själva kontaktad expertis. Detta ledde till konflikt med såväl det egna förbundet som arbetsgivarna. Den andra episoden är egentligen ett collage av många små episoder, men med ett genomgående tema om hur ett lovande ämne till ombudsman fryses ut av förbundet därför att han tagit egna initiativ. Han hade tagit kontakt med Yrkesinspektionen och därvid brutit mot reglen att fackets externa kontakter skall tas av den fackliga byråkratin. En tredje episod beskriver hur svårt gruppen hade att föra, vad de betraktade, som en demokratisk debatt, i förbundet. Förbundsstyrelsen kontrollerade den interna kommunikationsstrukturen. Den fjärde episoden beskriver hur en process inför AD kom till. Orsaken var att facket inte betraktades som jämbördig part av en platsledning. Episoden beskriver också hur facket förberedde sig för konflikten både organisatoriskt och opinionsmässigt.

När den unga gruppen vinner inflytande även över den avdelning, som sektionen ingår i, stöter den på nya organisationsproblem. På denna nya nivå fortsätter organisationsutvecklingen. De söker ta vara på de ledningsresurser som finns samt utbilda nya. Gruppen anser att det traditionella sättet i Rörelsen att lägga arbetet på ombudsmän endast har en förlamande effekt. Ombudsmannen förvandlas lätt till en trång sektion, som därigenom tenderar att bromsa arbetet. Genom att utveckla

medlemmarnas entreprenörsskap och kanalisera det i fackligt arbete kan de bli en resurs. Dessa principer knyts till det praktiska arbetet och leder till ökad aktivitet.

TVA FACKLIGA LEDNINGSFILOSOFIER - EN JÄMFÖRANDE STUDIE.

I denna studie, som avslutar projektet, analyseras de ovan beskrivna fallstudierna. Dessutom redogör jag för de erfarenheter jag vunnit vid planering och genomförande av interaktiva fallstudier. Studien refereras kapitelvis.

1. I en inledning presenteras bakgrunden till projektet, de ovan beskrivna rapporterna refereras och jag anger tre syften för projektet. Dessa är:

1. Att bidra till det empiriska kunnandet av svenskt fack i industriföretag.
2. Att bidra till ett utökat kunnande om hur man planerar, genomför och trovärdighetsanalyserar interaktiva fallstudier.
3. Att bidra med begrepp och strukturer till den företagsekonomiska organisationsläran.

2. Om makt.

Makt har diskuterats i begränsad omfattning i företagsekonomisk organisationslitteratur. Detta har bl a påtalats av Ehrlemark m fl. En anledning kan vara att det är ett svärfångat begrepp. Jag har analyserat mina fallstudier med begrepp och strukturer hämtade från Galtung. Detta har inneburit ett skifte av perspektiv eller systemnivå. Galtungs modeller är avsedda för en global nivå. Jag har anpassat dem till en mikronivå. På denna nivå har modellerna erbjudit analysmöjligheter, som tillfredställt både beskrivnings- och förståelsekrav.

De, Galtungs begrepp och strukturer, som jag använt är beskrivande maktbegrepp som autonomi och dominans, olika former av resursmakt och strukturell makt samt centrum/periferi-modellen. Med dessa begrepp och strukturer har jag förmedlat en ökad förståelse av ett hierarkiskt system. För att beskriva verksamheter som fackföreningar är detta betydelsefullt eftersom makt är ett mera uttalat mål, än i många andra verksamheter. Jag har också fäst uppmärksamheten på den autonoma maktens betydelse. Ofta betraktas makt och dominans som synonyma begrepp. Detta skulle kunna leda till att t ex en fackförening väljer en mindre lämplig strategi.

Fran den socialpsykologiska litteraturen har jag inhämtat att den auktoritära personlighetstypen söker makt i högre grad än den liberala. Eftersom denna personlighetstyp också är mindre känslig för feedback i en verksamhet refereras något av forskningen om den auktoritära människan. Även om denna forskningsmetoder borde vara möjliga att förbättra, innebär det samlade resultat av denna forskning, att den bör beaktas i den företagsekonomiska organisationslitteraturen. Den auktoritära människan är en god "klättrare i karriärstegen", och har befunnits vara mera misstänksam, ohederlig, oansvarig, opålitlig

och mera socialt konformistisk än icke-auktoritära. Därför att en sådan människa är mindre känslig för feedback uppstår lätt, där auktoritära sitter i ledningen, en avskärmad värdemiljö. Där en verksamhets ledning, som dessutom är auktoritär och behärskar den interna kommunikationsstrukturen avskärmar man sig från kritik och information, som kan leda till omorientering. Detta är både ett organisationsproblem och ett problem för undersökare, som vill utforska denna miljö.

Kapitlet avslutas med ett refererat av en diskussion om hur medlemmen i en facklig verksamhet kan förhålla sig om den ogillar hur makten i verksamheten utövas.

Mitt förhållningssätt kan anses vara kritiskt. Men jag har också pekat på resurser, som facket kan utveckla. Jag har visat hur det kan skapa flera centra, d v s öka den totala makten, när medlemmarna sätter igång en egen utveckling. Jag har pekat på betydelsen av resursmakt grundad på medlemmar. Hur skall facket vara organiserat för att utveckla denna resurs? Vilka begrepp och idéer skall facket arbeta med för att göra det lättare för ledningen att få med sig sina medlemmar? Hur skall medlemmarna kunna kontrollera dem, som de satt att sköta den fackliga administrationen? Det är frågor, som pekar mot facklig ledningsfilosofi. I nästa kapitel söker jag identifiera möjligheter till en utveckling av organisationen av facklig verksamhet.

3. Om facklig ledningsfilosofi.

Den mest betydelsefulla resursen facket har är medlemmarna. Men facket är organiserat så att planering och det ledande arbetet utförs av dem, som är anställda i facket. En del av det konkreta arbetet utförs av medlemmar på "facklig tid". Det innebär att de är avlönade av arbetsgivaren för att utföra fackligt arbete på arbetsplatsen. Själva kärnan av fackligt aktiva utgjordes av c:a 1% av medlemmarna i Livs 2:an. I Sektion Bjärnum var det mellan 5 och 10%, beroende på om man räknar med pensionärer eller ej. Sektion Bjärnum hade en annan ledningsfilosofi än Livs 2:an.

Facket behöver diskutera sin ledningsfilosofi, d v s sina organisationsprinciper och effektivitetskriterier. Men den debatten, har inte någon tradition i fackliga kretsar. Avsikten med detta kapitel är att söka "öppna dörren" till en sådan diskussion; att söka en ledningsfilosofi.

Facklig verksamhet skiljer sig i flera avseenden från verksamhet som den bedrivs i företag och förvaltningar. Den kräver därför en ledningsfilosofi, som är ägnad just fackliga förhållanden. Den dominerande organisationsprincipen är den representativa demokratin. Jag delar in demokrati i makro- och mikrodemokrati. Generellt ställs det större krav på makrodemokrati, men mikrodemokratin borde kunna utvecklas. Som den är utformad i facket skapar den en hierarkisk organisationsstruktur. Den fackliga administrationen ovanför medlemmarna har beskrivits i sex nivåer, varav de fem har sina egna hierarkier. Mål och effektivitet i dessa hierarkier skapar målkonflikter. I de högre nivåerna i hierarkin tenderar medlemmarna

att komma bort ur blickfältet.

Fackliga tjänstemän säger att de inte kan mäta effektivitet i facket som i ett företag. Anledningen är att man arbetar med svärkvantifierade begrepp som samhällspåverkan, arbetarskydd m m. Därför att man inte kan mäta på kvotskalan (ratio scale) finns det ingen anledning att avstå från skalor, som är nästan lika starka. Intervall- och ordinalskala är troligen tillräckligt starka för att ta fram underlag för prioriteringar, som innebär en påtaglig förbättring mot nuvarande förhållanden.

Jag pekar också på långsiktiga mål, vars uppfyllande kan bedömas över tiden. De är:

- * Mobilisering, ett samlande och kanalisering av mänskliga resurser för etiska mål, d v s hur stor är den fackliga verksamhetens förmåga att mobilisera?
- * Autonomi, makt över sig själv. Det är ett relativt begrepp, som bl a innebär att det finns en balanspunkt mellan den makt, som finns i toppen av rörelsen och den vid gräsrötterna.
- * Vitalitet, som innebär bl a lyhördhet, förstärkt handlingsberedskap. Vanligen associerar vi begreppets användande till individer. Det borde gå att organisera en verksamhet så att den är vital.

Kapitlet avslutas med en redogörelse för den i den fackliga rörelsen inbyggda konflikten mellan medlemmar och ledning. Det är en konflikt med flera dimensioner, en styrningsdimension, en informationsdimension och en initiativdimension. Dessutom skiljer sig medlemmarnas och de ledandes konkreta arbete åt.

4. En tredimensionell modell av undersökningsobjektet.

I detta kapitel renodlar jag några begrepp och strukturer, som jag tidigare använt, i form av en tredimensionell modell. Där finns medlemmarna, den fackliga byråkratin och makten. Genom att betrakta denna modell ur olika perspektiv varierar de faktorer, som kommer i förgrunden. Jag beskriver i modellens form att det fack jag mött i fallstuderna är en del av en större rörelse. Ett par av de fall jag studerade var interna konflikter i denna rörelse. Det ledde inte till att de blev lättare att lösa.

5. Om fallstudier.

Min undersökning har gällt fackets mellannivå. Det innebär att jag inte kunnat närma mig undersökningsområdet ovanifrån och använda ett holistiskt perspektiv. Inte heller har jag kunnat närma mig det nedifrån och använda ett reduktionistiskt angreppssätt. Min metod har varit att använda båda dessa perspektiv, som för ö ö inte är särskilt praktiska var för sig i en explorativ undersökning.

Den metod för undersökning, som jag använt mig av, är intensiva interaktiva fallstudier. Jag har i samband med min under-

sökning iakttagit bilder av verkligheten. Det har varit nödvändigt att flera gånger byta beskrivningsspråk, begrepp och strukturer. Arbetet har lärt mig att se undersökningen ur flera dimensioner, t ex förstoringsnivå, objektiv - subjektiv, beskrivande eller normativ undersökning, naiv - kritisk m fl. Även undersökningsområdet har jag lärt mig se i flera dimensioner som, arbetstagare - arbetsgivare, konflikt - consensus, öppenhet - slutenhet m fl. Längs dessa dimensioner kan man bestämma aspekter, som kan tjäna som utgångspunkter. Under undersökningens gång lär man isg identifiera flera dimensioner. Varje aspekt leder till sin verklighetsbild. Verkligheten, som finns bortom dessa bilder, är ogripbar och nästan alltid omöjlig att komma åt. Dessutom förändras de sociala systemens verklighet.

Ju intensivare en fallstudie görs, ju bättre kvalitet får den, då vis undersökaren har fått ett större grundmaterial att arbeta med och studien vinner i tilltro. Hur intensiv en fallstudie är avgörs av kvaliteten och kvantiteten av interaktion. Den vanliga intervjun innebär en ganska lågintensiv form av interaktion. I mina fallstudier har jag huvudsakligen använt mig av intervju för att närma mig en samarbetspartner, som jag velat få reda på mer av. Intensivare interaktionsformer är arbetsgemenskap, fritidsgemenskap och beslutsgemenskap. Genom dessa former av interaktion är det lättare att blotta sk icke-handlande än genom intervjuer. Bl a glöms icke-handlande och misslyckanden lätt bort och intervjun sker i efterhand. Med så intensiva fallstudier blir en undersökning resurskrävande. Det är därför viktigt att de planeras väl. För att planering skall kunna ske med bibehållande av flexibilitetsmöjligheter bör undersökningens principer bestämmas. De väsentligaste är principer för datainsamling, strukturering och utvärdering samt trovärdighetsanalys. Den viktigaste av dessa är interaktionsintensiteten.

Om principerna för en fallstudie görs explicita borde likartade fallstudier kunna jämföras. För att testa detta genomför jag en jämförelse med två avhandlingar, som jag funnit intressanta bl a därför att de delvis arbetat med liknande problem som makt och förändringsbenägenhet. Jag avslutar detta kapitel med att presentera ett system för trovärdighetsanalys. Systemet bygger på en medvetenhet om och ev. kontroll av yttre och inre faktorer som påverkar undersökningen. Jag ser en undersökning som en väg från verklighet, över verklighetsbilder, som samlas in, bearbetas och utvärderas. Denna process har loopar som återför processen till ett tidigare skede. Det finns inte något system, som kan garantera en trovärdighet för en undersökning. Ju mer explicita principerna för trovärdighetsanalys är, ju lättare är att med sannolikhet kunna göra en rättvisande bedömning av en undersökning.

6. Sammanfattning.

Studien och projektet sammanfattas. Studiens teoridimension beskrivs. Jag visar där hur från objektnivån, som i stort sett är redovisad i fallstudierna, jag har genomfört en analys och olika teorier. Dessa har ordnats så att de som är mest abstrakta har bedömts ha en mera övergripande styrning av mera

konkreta teorier. Teoridimensionen har därigenom givits en hierarkisk utformning.

Slutligen uttrycker jag förhoppningar om några litteraturområden, som framtidens företagsekonomer skall ägna sig åt. Hit hör socialpsykologin, vars område inte på långa vägar är uttömt. Den auktoritära personlighetens manifestationer i form av nedsatt känslighet och rationalitet kan tillföra organisationsläran nytt kunskande. Vidare kommer företagsekonomer allt mer i kontakt med verksamheter, som drivs med demokratin som organisationsprincip. Här bör finnas möjlighet till utveckling, i synnerhet inom mikrodemokratin.

6. 2. EN METODDIMENSION.

Med en av Lohmander inspirerad utveckling av en modell från Lohmander & Oxling s. 31 skulle jag vilja beskriva denna studies struktur i en annan dimension än i figur 1. 5.

Enligt ursprungsmodellen skiljer man på två strukturella nivåer, en objektnivå, den verklighet man beskriver, och en metodnivå, den abstraktion av objektnivån forskaren utvecklar; de modeller eller teorier han arbetar med. Denna modell kan utvecklas längs den abstrakta dimensionen. Enkla tumregler från bondepraktikan är mera konkreta än meteorologernas datormodeller. Denna dimension beskriver inte hur "sann" en modell eller teori är, bara hur abstrakt den är. I modellen finns desutom implicerat en föreställning om att mera abstrakta nivåer av kunskande påverkar de mera konkreta nivåerna. Brisande tillämpbarhet på de konkreta nivåerna leder till omprövning av de mera abstrakta.

Metoddimensionen i denna undersökning har jag illustrerat i figur 6. 1. På objektnivån identifierar jag schematiskt uttryckt fyra olika objekt, de båda "verkligheter" jag mött i mina fallstudier, den litteratur jag funnit och de fall som jag mött på annat sätt, jag kallar dem för undervisningserfarenheter. De kommer bl a från kontakter, som jag fått genom undervisning, men följt upp inom ramen för mitt forskningsprojekt, men också från de fall jag kommit i kontakt med via t ex projektgruppen i Linköping. Dessa fyra "objektområden" har relationer till metodnivån i figuren.

Fallstudierna och den litteratur om fallstudier jag inhämtat har påverkat den fallstudiemetod jag använt. Ur denna och mina erfarenheter från det konkreta arbetet har jag dragit slutsatser och kommit med idéer om förbättring av metoderna. Dessa idéer konkretiserar sig i principer för fallstudier. Principerna har påverkat mina senaste fallstudier. Därför placeras de på en högre abstraktionsnivå än fallstudiemetoden. Samtidigt sökte jag i litteraturen efter olika felkällor, som kunde påverka resultatet. Det mest fruktbringande området var socialpsykologi och detta närstående områden som vittnespsykologi etc. Slutligen kunde jag, när principer blev systematiserade, utveckla metoden för att trovärdighetsanalysera materialinsamling, återföring för trovärdighetsanalys och satisfieringskriterier vid fallstudier. Detta har jag i figuren fört samman under begreppet trovärdighetsanalys. Eftersom det är ett abstr-

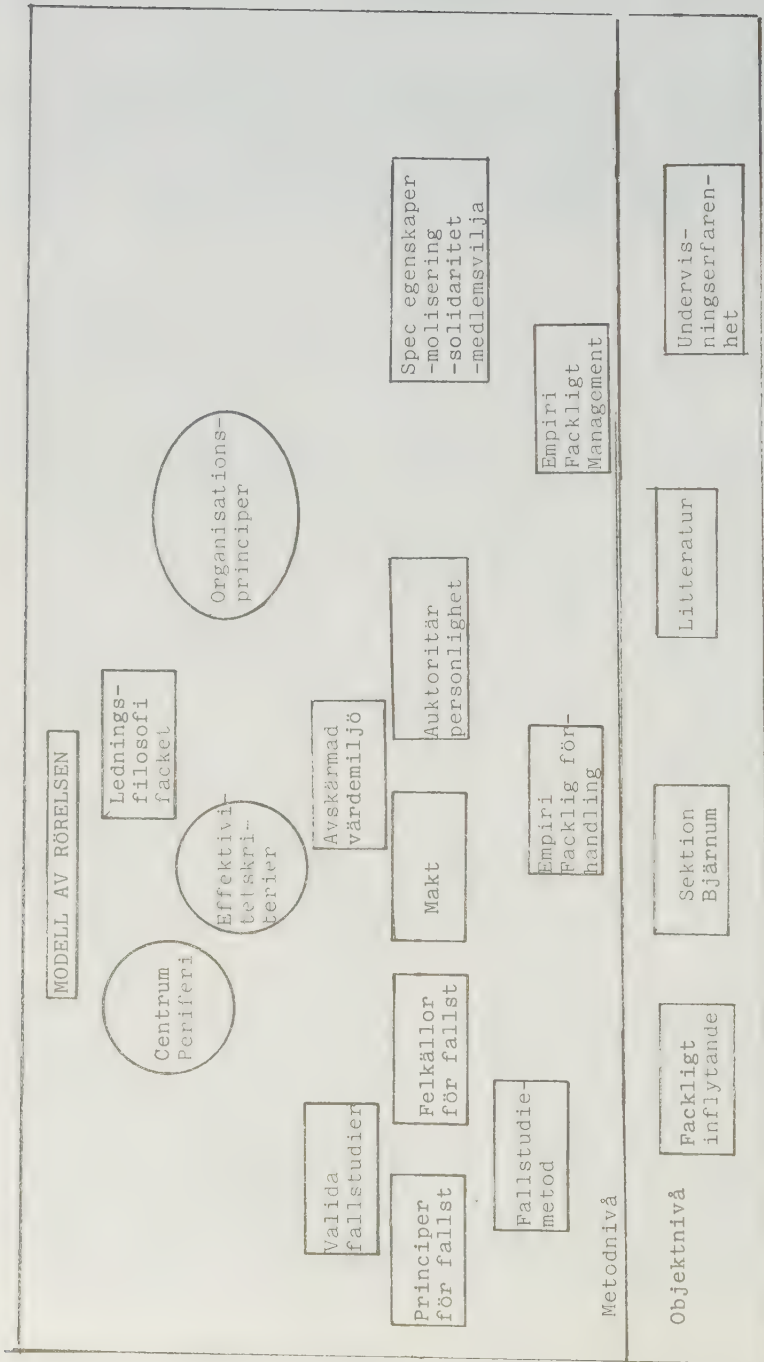
raktare begrepp i detta sammanhang än principer, har jag lagt det ovanför principer för fallstudier.

När det gäller övergången från beskrivningsdimension till teoridimension har jag fört in två grupper av empiri, dels empiri rörande fackliga förhandlingar och deras sammanhang, dels empiri rörande fackligt management. Dessa två hör intimt samman. Av pedagogiska skäl skiljer jag här på dem. För att förstå de fackliga förhandlingarna måste man ha fått klart för sig vissa specifika egenskaper hos facket som solidaritet, mobilisering och någon form av demokrati eller medlemsvilja. Makt har också en förklarande effekt på förhandlingarna.

Fackets management är det andra slaget av empiri. Båda slagen av empiri beskrivs i rapporterna. För att kunna göra denna beskrivning har jag behövt förstå fackets specifika egenskaper, men också den auktoritära personligheten, dess förekomst och dess effekter. En fråga, som återstår att besvara, är om inte den fackliga "ideologin" också ger uttryck för auktoritära värderingar. Ett intressant område, som vi vet för lite om, är vad jag kallar den avskärmade värdemiljön. Jag har här valt att lägga den avskärmade värdemiljön som en produkt av periferistyrkt beteende, stödd på Galtung att gränsen mellan periferi och centrum går vid utmaning och risktagande där periferin kännetecknas av tillbakahållande och administration. Därigenom kommer den avskärmade värdemiljön att ligga som ett mer abstrakt och styrande begrepp än makt mm.

Den proces genom vilken makt förs från periferin till centrum identifieras genom teorikomplexet kring centrum och periferi, samt dessa företeelsers egenskaper och inbördes förhållanden. Detta är ett väsentligt bidrag för att identifiera periferins utarmning. För ändamålen i denna studie har begreppen och teoribildningarna kring centrum och periferi också illustrerat maktfenomenen. Till denna nivå för jag också idéerna om den fackliga effektiviteten, (som är ett tämligen outforskat ämne) och fackets företagsekonomiska organisationsprinciper. Nagonskans ovanför dessa effektivitetskriterier och organisationsprinciper finns en ledningsfilosofi. Jag har pekat på dess förekomst. Det är fackets sak att arbeta med dess utformning. Men hur det än väljer att göra så kommer det utforma sin ledningsfilosofi utifrån något slag av organisationsteorier. Det blir troligen en blandning av politiska och företagsekonomiska tankegångar.

Som det mest abstrakta har jag placerat en tredimensionell figur av undersökningsobjektet, Rörelsen. Genom att visa den mångdimensionell vill jag peka på att det som är svårförklarat i en dimension kan vara rationellt ur en annan dimensions perspektiv. Detta mångdimensionella perspektiv har gjort det svårt att beskriva de fackliga betingelserna för medbestämmande och inflytande. Modellens utformning visar ändå på vägar för fortsatt undersökning. Med denna beskrivning av ett antal begrepp och/eller modeller, samt hur de hör samman hoppas jag att läsarens orientering underlättas. De många abstraktionsnivåer, som studien rört sig över, försvårar överblicken. Detta beror delvis på att den verklighet, som jag sökt avbilda, varit komplicerad.



Figur 6.1. Illustrerar studiens metoddimension. Ju högre upp på bilden en symbol finns ju mer abstrakt är den. Sambandet mellan symboler är ej markerat. För förklaring se text.

6. 3. STUDIEN OCH LITTERATUREN.

Det är min förhoppning att framtidens litteratur om förståelsekonomisk organisationsteorier i högre grad skulle söra nya relevanta områden. Jag har visat på några möjliga sådana som makt och socialpsykologi. Möjligheterna är därmed långt ifrån uttömda. Den auktoritära personligheten är ett område, som jag tror skulle kunna utvecklas, inte minst med tanke på orga-nisationsteori. Här finns flera vägar. Den auktoritära personlighetens manifestationer i form av nedsatt rationalitet i företag och andra verksamheter skulle kunna erbjuda ett intressant område för undersökning. Sammankopplat med detta, men ändå ett eget område, är definitions- och mätproblem vid forskning om auktoritär personlighet. I forskningsområdet finns påtagliga risker för cirkelbevis och andra metodfällor.

Det skulle vara intressant med en utveckling av modeller och begreppsapparat på demokratis område. Pateman påvisar två skolor i betydelsen av begreppet demokrati. Den gamla skolans författare företräds t ex av Rousseau och John Stuart Mill. Den nya demokrati som en process som inkluderar medborgaren i samhällsutvecklingen. Denna process har flera funktioner, den engagerar medborgaren, deltagande leder till en utbildning i samhällsfrågor och processen får slutligen psykologiska och levnenser. Man får en verksamhetens vitalitet i tankarna.

Med denna syn ställs en nyare, som introducerades av Joseph Schumpeter genom hans utomordentligt inflytelserika "Capitalism, Socialism and Democracy," (1943). Schumpeters argumentering har till väsentliga delar tagits upp och vidareutvecklats av Eli A. Barelson och Del.. Schumpeters anser att:

Democracy is a political method, that is to say, a certain type of institutional arrangement for arriving at political - legislative och administrative - decisions. (Pateman s 7, citat av Schumpeter)

Vad denna grupp av tänkare, och dagens praktiker, av de så kallade tänkande, inte inser är att de demokratiska besluten är meningslösa om de, som fattar besluten, saknar kontroll över hur de effektueras. Detta rör förhållandet mellan styrelse och den förvaltning styrelsen är satt att rida över. Den demokratiska kontrollen är, som jag tagit upp i Kapitel 3, ett problem på det demokratiska mikroplanet. Enligt den gamla demokratiska levande myten sker den på samma sätt som på makroplanet, dvs genom val. Men på mikroplanet kontrollerar de, vars platser står på spel, en väsentlig del av informationsstrukturen. På makroplanet kompenseras detta av att det finns rivaliserande grupper med var sin kommunikationsstruktur. Men demokratin på mikroplanet väntar på ett intressant utvecklingsarbete. Detta är väsentligt i den mån samhället överlämnar en del av sina funktioner till dessa verksamheter, fackliga, politiska m fl under den uttalade förutsättning att de är demokratiska på samma sätt som den, som delegerar.

SUMMARY

In the beginning of the seventies an intense debate took place in Sweden on the democratization of working life. As a result of this debate and companies' so-called excess profits in 1974, the government in 1976, proposed a law on co-determination in working life, which was approved of by Parliament. The law was a framework legislation. It was the legislators' intention that the law should be followed by an agreement on co-determination between the labour markets parties. However, this agreement was delayed considerably longer than the employees' side had thought. The law on co-determination, MBL, was seen as a social experiment on a large scale.

In 1977, under the guidance of Professor Bengt Sandkull, Department of Economics, Linköping University, I began to investigate the employees' situation regarding influence and co-determination in industrial enterprises. The focus was then upon how employees' organization should handle the question. The investigation was carried out as a series of intensive case studies. These have been published as research reports nos 114 and 132 in the series of publications at the Department of Economics, Linköping University. This study is a continuation of and a conclusion to the case study work. Here, I analyse the results and describe the methods used in the case studies, which are the result of my learning process. I first refer to the case studies.

Influence of Trade-Unions. A study of the Swedish Food Workers' Union. Section no. 2.

A well-managed section, which is a rather typical description of Swedish union organization. This occurs out of several different dimensions, such as geographical, historical and economic. I also account for a case study in the sections' secretariat.

Furthermore, I describe three cases of co-determination that is negotiations between the employers and the union. These concerned the planned shutting down of places of work. The three cases are:

1) Co-determination at Skanek. Skanek is a producer's co-operative owned by farmers in parts of Scania and south Halland. Skanek can be seen as an operational section of a large organization. The management of the enterprise wants to carry out the closing down of the slaughter-house in Ängelholm, decided or recommended within the Slaughter-house Employees' Union. With the help of union efforts jobs are saved through the placing of a processing industry there instead. The union will try after this to learn more about organization from the negotiations with the management of the enterprise. Among other things the union saw that the management had very cleverly played off the various groups against each other. This attempt failed.

2) Co-determination at Foodia. Foodia is a company manufacturing foods, owned by KF, the consumer cooperative. The management of the company want to close down production at the Foodia factory at Åstorp. Foodia has a modern factory at Staffanstorp, but there the over-heads are high. The intention is to transfer production to Staffanstorp, which, however, can only take part of it. Thanks to a clever wage-earner's consultant these plans were averted. However, this failed to make KF bring about the necessary organizational changes, and the problem remained for a long time. Not until the spring of 1984, did KF's management make clear that the plant at Åstorp should live on.

3) Co-determination at Wårby Breweries Ltd., which is also owned by KF. The management of the company want to close down the Skåne Soft Drinks Factory because the company has an overcapacity. KF began an extension of the Wårby plant just before Parliament reached a decision which meant a drastic reduction in the demand for brewery products. The decision to close down Skåne Soft Drinks Factory can be regarded as a "victim" because KF did not immediately close down the Foodia plant at Åstorp. In this case the efforts of the union failed.

Section Bjärnum. A study of a union day. I describe a section of a department and how it develops because of seriously committed members. There is a detailed description where the development and negotiations of the organization are concerned as well as how the union branch matched up to the employer in a conflict which led to a lawsuit in the Industrial Court, AD.

Organizational development in Section Bjärnum. A group of young persons in a declining section feel dissatisfied with the union's way of working. They develop an alternative way of working. Their object is to increase activity among the members. They want to do this by giving the members a moderate number of meaningful tasks. When they have an opportunity to carry out their program, union activities will increase within the section.

The result of the group's development work is given a concrete form in four episodes. The first episode describes "the raising" of wages within the section's area of work. The group used coarse methods and relied upon experts contacted by themselves. This led to a conflict with their own organization as well as their employers. The other episode is, in fact, a collection of many small episodes, but with the case of how a promising candidate for ombudsman was frozen out of the union because he took his own initiative on a pervading theme. He had contacted the Industrial Inspection and by this broken the rule that the union's external contacts shall be approached through union bureaucracy. A third episode describes the difficulty the group had in pushing forward what they considered to be a democratic debate in the union. The

union board controlled the internal communication structure. The episode describes how a lawsuit in the Industrial Court was brought about. The cause was that the union was not regarded as a party of equal merit to the management. The episode also describes how the union prepares itself for a conflict both from the point of view of organization and public opinion.

When the youthful group gains influence even over the department where the section is, it encounters new organizational problems. Development continues at this new level. They try to utilize the managerial resources there are and at the same time, trail new ones. The group maintains that the traditional way within the Movement to put the work onto ombudsmen only has a paralysing effect. The ombudsman is easily transformed into a bottle-neck, and thereby has a tendency to put brakes on the work. Only through developing the members' ~~qualities~~ as entrepreneurs and channelling these into union work can there be a resource. These principles are linked to the practical work and lead to increased activity.

Two kinds of philosophy of union leadership

In this study, which completes the project, the case studies described above are analysed. Furthermore, I account for the planning and carrying through of interactive case studies. The studies are referred to by the chapter.

1. The background to the project is presented in an introduction. The reports described above are referred to and I present the three aims of the project. These are:

- 1) To contribute to empirical knowledge of the Swedish unions in industrial enterprises.
- 2) To contribute to an expanding knowledge of how one plans, carries through and analyses the reliability of interactive case studies.
- 3) To contribute with ideas and structures to the organization in the field of business economics.

2. Power

Power has not been discussed to any great extent in the literature on organization in business economics. This fact has been commented upon by Ehrlemark and several others. I have analysed my case studies using concepts and structure taken from Galtung. This has implied a shifting of perspective or system level. Galtung's models are designed for a global level. I have adapted them to a micro level. At this level the models have offered possibilities for analysis which have fulfilled the demands for both descriptions and understanding.

Galtung's concepts and structures, which I have used, describe the power concept as autonomy and dominance, different forms of power resources and structural power as well as the central-peripheral model. With these concepts and structures I have brought about an increased understanding of a hierarchical system. In order to describe union organization, this is of importance as power is a more pronounced goal, than in many other operations. I have also focused attention on the importance of autonomous power. Power and dominance are often regarded as synonymous concepts. This could lead, for example, to the union choosing a less suitable strategy.

From literature on social psychology I have gathered that an authoritative type of person seeks power to a greater extent than a more liberal-minded person. As these types of people are also less sensitive to feedback in an organization an account is given of some of the research on authoritarian people. Even though it should be possible to improve these methods of research, the results collected from this research should be revealed in the literature on organization in business economies. The authoritarian person is a good "climber" in the career ladder, and has been found to be more suspicious, dishonest, irresponsible, unreliable and more of a social conformist than a non-authoritarian person. It is therefore easily revealed, when the authoritarian are in charge, in their own special, protected environment, that such people are less sensitive to feedback. When the management of an organization are also authoritarian and control the internal communication structure, shielded from criticism and information, it can lead to re-orientation. This is both an organizational problem and a problem for researchers who want to investigate this environment. The chapter ends with an account of a discussion on how union members can remain passive if it concerns the exercising of power within an organization.

My attitude can be seen as critical. But I have also pointed out resources, which the union can develop. I have shown how when members become active, their own development can create several centres thereby increasing the total power. I have pointed out the importance of resource power founded on the members. How shall the union be organized in order to develop this resource? What concepts and ideas shall the union work with to make it easier for union leaders to get their members to go along with them? How shall the members be able to keep a check on those they appointed to run the union administration? These are the questions that point against the philosophy of union leadership. In the following chapter, I attempt to identify possibilities for a development of the organization of union activities.

3. The Philosophy of Union Leadership

The most important resource which the union has is its members. But the union is organized so that the work involving planning and leadership is carried out by those who are employed in the union. Part of the concrete work is done by the members in "union time". This means that they are paid by the employer to carry out union duties at their place of work. The actual core of union activity is performed by about 1% of the members in Food sect. 2. In Section Bjärnum it is between 5 and 10% depending on whether one counted the pensioners or not. Section Bjärnum had a different leadership philosophy from the Food Workers' Union, section 2.

The union needs to discuss its leadership philosophy, in addition to its organization principles and criteria for effectivity. But this debate has no traditions within trade union circles. The object of this chapter is to attempt to "open the door" to such a discussion; to look for a leadership philosophy. Union organization differs in many respects from organization in companies and public administration. Therefore there is a demand for a leadership philosophy, which is dedicated union condition alone. The dominating organization principle is representative democracy. I divide democracy into macro and micro democracy. In general, a greater demand is placed on macro-democracy, but it should be possible to develop micro-democracy. As it is worked out in the union, it forms a hierarchical structural organization.

The union administration above the members has been described in six levels, five of which have their own hierarchy. The aim and effectivity in these hierarchies create a conflict in aims. At the higher levels in the hierarchy the members tend to be out of the limelight. Union officials maintain that they cannot measure effectivity within the union as in a company. The reason is that one works with concepts, the quality of which is difficult to measure, such as the influence of society, industrial welfare etc. The fact that one cannot measure on a ratio scale, is no reason to abandon scales which are almost as reliable. Interval and ordinal scales are probably reliable enough to deduce the basis for giving priority which means obvious improvement in contrast to present conditions. I also point out long-term goals, the fulfilment of which can be judged over the years. These are:

- * Mobilization, a collection and channelling of human resources for an ethical goal, in other words how great is the union organizations capacity to mobilize ?
- * Autonomy, power over oneself. It is a relative concept which among other things implies that there is a point of balance between the power that exists at the top of the organization and that which is at the grass roots.

- * Vitality which implies, among other things, keenness, a strengthened readiness for action. Usually we associate the use of this concept with individuals. It should be possible to develop an organization, so that it is filled with vitality. The chapter ends with an account of the built-in conflicts within the union organization, between the members and the leaders. This is a conflict with a number of dimensions, a steering dimension and an initiative dimension. Furthermore, there is the difference between the concrete work of members and leaders.

4. A 3-Dimensional Model of the Union and Power

In this chapter I isolate several concepts and structures, which I have used earlier, in the form of a 3-dimensional model. There are members, union bureaucracy and power. Through looking at this model from different perspectives, the factors appearing in the foreground vary. In the form of a model, I attempt to describe part of that which I have earlier described verbally.

5. Case studies

My research has been concerned with the unions' middle level. This means that I was unable to approach the area of research from above and thus use a holistic perspective. Nor could I approach it from beneath and use a reductional method of attack. My method has been to use both these perspectives which, separately, are not especially practical in an explorative investigation.

This method of investigating that I have used, is one of intensive, interactive case studies. In connection with my investigation, I have observed pictures of reality. It has been necessary to change the language used to describe it several times, concept and structures. The work has taught me to see the investigation from several dimensions, for example, a magnified level, objective - subjective, descriptive or normative investigation, naive-critical and others. I have even learnt to see the research area in several dimensions, such as, employee - employer - conflict - compromise - openness - secrecy and others. Along these dimensions one is able to determine aspects which can serve as departure points. During the investigation one learns to identify several dimensions. Every aspect leads to a picture of reality. The reality that exists beyond these pictures, is impossible to grasp and nearly almost as impossible to find. Besides this, the reality of the social system changes.

Naturally, the more intensively a case study is carried out, the better the quality, that is the investigator has acquired a greater amount of basic material to work with and the study gains credence. How intensive a case study is can be determined by the quality and quantity of the

interaction. The usual interview implies a form of interaction of rather low intensity. In my case studies, I have mainly used an interview to approach a collaborator, whom I have chosen to find out more about. More intense forms of interaction are communities of work, communal leisure time and communal decision-making. Through these types of interaction, it is easier to expose the so-called non-dealers than through interviews. Among other things, the non-dealers and failure are easily forgotten and an interview takes place afterwards. An investigator with such intensive case studies has great demands on resources. It is therefore important that they are well-planned. So that the planning can be carried out, retaining possibilities of flexibility, the principle of the investigation should be determined. The most essential are the principles for the collection of data, structuring and evaluation as well as analysis of the reliability. The most important of these is the intensity of the interaction.

If the principles for a case study are made explicit, it should be possible to compare similar case studies. To test this, I carry out a comparison between two theses. which I found interesting because they partly worked with similar problems, such as power and tendencies towards change. I end this chapter with a presentation of a system for reliability analysis. The system is built upon a consciousness of and even the control of the exterior and interior factors which influence investigations. I regard an investigation as a path away from reality, over pictures of reality which are collected, studied and evaluated. This process has loops which bring back the process to an earlier phase. There is no system that guarantee reliability for an investigation. Of course, the more explicit the principles are, for a reliability analysis, the greater is the probability of giving a fair judgement of an investigation.

6. Summary

The study and the project are summarized . The dimensional theory of the study is described. I show there, how from an objective level, which to a great extent has been accounted for in the case studies, I have produced an analysis and different theories. The dimensional theory has thereby been given a hierarchical form. Finally, I express hopes for a few fields of literature, to which future business economists can devote themselves. Social psychology belongs here, a field which not too far in the distant future will be exhausted. An authoritarian person's manifestations in the form of reduced sensitivity and rationalization, can contribute new knowledge to what is already known about organization. Furthermore, business economists will be in touch with organizations which are run with democracy as the organization principle. Here, there should be a possibility for development, particularly within micro-democracy.

LITTERÄTURFÖRTECKNING

"Expect the unexpected. An adaptive approach to...Management Internat". Institute For Applied Systems Analysis. Laxenburg. 1979.

"Förtroendemannalagen". Kommentarer med rättsfall. Tiden. 1979.

Abrahamsson, Bengt: "Organisationsteori". Awe/Gebbers. 1975.

Agrell, Beata: "Frihet och fakticitet". Korpen. 1982.

Agrell, Per Sigurd: "Facts, Methods, Programmes and Paradigms". FOA Rapport C 10210-MB. 1982.

Ahlman, Hans & Rhenman, Eric: "Rationaliseringsarbete. Organisation och Planering". P.A. Norstedt & Söners Förlag, Stockholm. 1965.

Andersson, Sven O: "Vilda Strejker. En undersökning inom Sv. Metall". Rabén & Sjögren. Tema. 1969.

Andrén, Nils: "Svensk Statskunskap". Liber, Stockholm. 1965.

Ansoff, Igor H: "Corporate Strategy". Penguin Books. 1970.

Ansoff, Igor H (ED): "Business Strategy, Readings". Penguin Books. 1969.

Arbner, Ingemar & Bjerke, Björn: "Företagsekonomisk Metodlära". Studentlitteratur, Lund. 1977.

Aspelin, K & Gerholm, T (RED): "Vetenskap som Kritik". Bokförlaget Pan/Norstedts, Stockholm. 1974.

Asplund, Johan: "Om Mättnadsprocesser". Argos. 1967.

Asplund, Johan. "Om Undran Inför Samhället". Argos. 1970.

Baumgartner, Burns & De Ville. "Power, Conflict and Exchange in Social Life Vol 1". Institutet for Sosiologi, Oslo. 1978.

Baumgartner, Burns & Deville. "Power, Conflict and Exchange in Social Life Vol 2. Institutet for Sosiologi, Oslo. 1978.

Berg, Gunnar. "Organisationsutveckling - En Kritisk Översikt". Studentlitteratur, Lund. 1978.

Berg, Per-Olof. "Emotional Structures in Organisations: A Study of the Process". Studentlitteratur, Lund. 1979.

Berger, Peter & Luckmann, Thomas. "The Social Construction of Reality". Doubleday & Comp. 1967.

Berglund, J & Grubbström, Robert. "Företagsspel - Lek och Verklighet". Aldus. 1968.

Bergström, Tomas & Lundell, Bengt. "Kommunerna och MBL: Från MBL till MBA". Statsvetenskapliga Institutionen, Lunds Universitet, 1982.

- Berne, Eric. "Så bär vi oss åt". Gebers. 1967.
- Berne, Eric. "What do you say after you say Hallo ?". Bantam. 1973.
- Björklund, Stefan. "Politisk Teori". Aldus. 1971.
- Blau, Peter M. "Bureaucracy in Modern Society". Random House. New York. 1956.
- Borkin, Joseph. "The Crime and Punishment of I.G. Farben". Pocket Books New York (The Free Press). 1979.
- Braverman, Harry. "Arbete och Monopolkapital". Rabén & Sjögren. 1977.
- Brown J A C. "Techniques of Persuasion". Penguin. 1963.
- Brown, JAC. "Arbetslivets Psykologi". Aldus. 1963.
- Bruzelius, Lars & Skärvad, Per-Hugo. "Integrerad Företagsadministration". Studentlitteratur. 1974.
- Buckley, Walter. "Sociology and Modern Systems Theory". Prentice-Hall INC. 1967.
- Burns, Tom & Stalker, G M. The Management of Inovation. Tavistock Publications. 1966.
- Burns, Tom R & Buckley, Walter (ED). "Power and Control". Sage Publications Ltd, London. 1976.
- Capra, Fritjof. "The TAO of Physics". Fontana/Collins. 1976.
- Carlsson, Gunnar. "Att bygga ett företag - Ett Praktikfall. Facit Vol 2. Hermods - Studentlitteratur, Lund. 1971.
- Carlsson, Gunnar. "Att bygga ett företag - Ett Praktikfall". Vol 1. Hermods - Studentlitteratur, Lund. 1971.
- Casparsson, Ragnar. LO. "Bakgrund Utveckling Verksamhet". Prisma. 1966.
- Chandler, Alfred D JR. "Strategy and Structure". M.I.T. Press. 1962.
- Clegg, Stewart. "Power, Rule and Domination". Routledge & Kegan Paul. 1975.
- Cooley, Friberg & Sjöberg. "Alternativ Produktion". Liber Förlag, Stockholm. 1978.
- Crozier, Michel. "The Bureaucratic Phenomenon". Phoennix Books. The University of Chicago Press. 1964.
- Dahl, R., Haire, M & Lazarsfeld, P. "Social Science Research of Business:..." Columbia University Press. 1959.
- Dahlgren, Leif & Sjödin, Waea. "Om Lucasarbetarnas Kamp för meningsfull Produktion". Röda Rummet. 1977.

- Dalton, Lawrence & Lorsch. "Organization, Structure and Design". Irwin - Dorsey Ltd, Georgetown, Ontario. 1970.
- Danielsson, Gandemo & Johansson. "Stålköpings AB. Praktikfall o Exempelsamling. 2 Vol. Studentlitteratur. 1976.
- Davenport, Eddy & Hurwitz. "The Hughes Papers". Ballentine Books, New York. 1976.
- Dixon, Norman F. "On the Psychology of Military Incompetence". Futura Publication, London. 1976.
- Djilas, Milovan. "Den nya klassen". Natur & Kultur. 1957.
- Donaldsson, Gordon. "Corporate Debt Capacity". Irwin-Dorsey Ltd Georgetown Ontario. 1971.
- Dorfman, Robert. "Prissystemet. En Metod för Ek Info". Aldus. 1967.
- Drambo, Leif. "Ekonomi och Samhällsförändring". Ek Inst, Universitetet i Linköping. 1981.
- Drambo, Leif. "Om Praktisk Utvärdering. Modeller, Metoder, Tekniker vid...". Försvarets Rationaliseringsinstitut, Stockholm. 1977.
- Drucker, Peter F. "The New Markets"...and other Essays". Pan Books, London. 1971.
- Drucker, Peter F. "Management". Pan Books, London. 1982.
- Drucker, Peter F. "Managing for Results". Pan Books, London. 1982.
- Drucker, Peter F. "Managing in Turbulent Times". Pan Books, London. 1982.
- Ehrlemark, Gunnar o. Ulla. "Styrt, Ostyrt, Vanstyrt". Studentlitteratur. 1980.
- Enzenburger, Hans M. "Svensk Höst". Dagens Nyheter. 1982.
- Ericson, Hasse. "Facket mot Folket". Förlags AB Lansering, Nacka. 1981.
- Eriksson, Karlsson & Melin m fl. "Programskrift för Motalaprojektet. Arbetsrapport Nr 1". Ek Inst Universitet i Linköping. 1979.
- Eriksson, Melin & Möllerström. "Koncerner och Lokalt Inflytande - En Illustrerad Problemanalys". Motalaprojektet. Ek Inst Universitet i Linköping. 1980.
- Eru. Expertgruppen för Reg Utredning . "Urbaniseringen i Sverige". SOU 1970:14. Inrikesdep. 1970.
- Ewing, David W. "Planeringens Strategi". Wahlström & Widstrand. 1969.
- Eysenck, H J. "Sense and Nonsense in Psychology". Penguin Books. 1957.

- Fair, C. "From the Jaws of Victory". Simon & Schuster. New' York. 1971.
- Freire, Paulo. "Pedagogik för förtryckta". Gummessons, Stockholm. 1972.
- Friedman, Milton & Rose. "Free to Chose" . Penguin Books. 1980.
- Frisch, Ragnar. "Cooperation between Politicians and Econometr..." The Federation of Swedish Industries. 1971.
- Fulbright, J. William. "Styrkans Övermod". Aldus. 1967.
- Gahrton, Per. "Riksdagen Inifrån". Prisma. 1983.
- Galbraith, John Kenneth. "Amerikansk Kapitalism". Pan. 1968.
- Galbraith, John Kennet. "Economics & The Public Purpose". Signet Book. New American Library Inc. New' York. 1975.
- Galtung Johan, "EG - Den nya Supermakten". Bokförlaget Prisma, Stockholm. 1973.
- Galtung, Johan. "Essay in Methodology. Vol 1. Int Peace Research Inst, Oslo. 1977.
- Galtung, Johan. "Essayes in Methodology Vol 2". Int Peace Research Inst, Oslo. 1979.
- Galtung, Johan. "Fredsforskning". Bokförlaget Prisma. 1967.
- Galtung, Johan. "Är Fred möjlig ? Studier i Fred och Imperialism". Bokförlaget Prisma, Stockholm. 1975.
- Gille, Torsten. "Moment 32 - Om Förutsättningarna för Fackl Arb i Koncernföretag". Ek Inst Universitetet i Linköping. 1982.
- Glader, Mats & Mårtensson, Kjell. "Ekonomisk Information i Småföretag". Arbetslivscentrum. 1980.
- Goffman, Erving. "Frame Analysis". Penguin Books Ltd. 1975.
- Handy, Charles B. (ED). "Understanding Organisations". Penguin Books. 1981.
- Haraszti, Miklos. Förörd Böll. "Arbetare i en Arbetarstat". Pan/Norstedts. 1976.
- Hart, Horst. "Vad betyder medbestämmandet för arbetsgivaren ?" Sociologiska Inst Göteborgs Universitetet. 1980.
- Hart, Horst. "Östra sjukhuset". Sociologiska Inst Göteborgs Universitet. 1980.
- Hart, Rimfors-Jonsson & Teeland. "Klubbstyrelsens Organisation". Sociologiska Inst Göteborgs Universitet. 1980.
- Hedberg, Bo. "Konsten att inflyta. Handbok för omäktiga". Liber Läromedel, Malmö. 1980.

Hedeniud, Birgitta. "Personlighet och Ideologi". S:t Lukasstiftelsen. Göteborg. 1983. (Stencil).

Hedman, R & Rask, L. "Vad är arbetsstudier ?". Tidens Förlag. 1967.

Hellquist, Elof. "Sv Etymologisk Ordbok". Gleerups. 1970.

Herbst, Ph. G. "Alternatives to hierarchies". Martinus Nijhoff Social Sciences Division, Leiden. 1976.

Hirschman, Albert. "Sorti eller Protest. En fråga om lojaliteter". Rabén & Sjögren. 1972.

Hofstadter, D & Dennett, D. "The Mind's I". The Harvester Press Ltd. 1981.

Hofstadter, Douglas R. "Gödel, Escher, Bach: An eternal golden braid". Penguin Books. 1980.

Hultéen, Gösta. "Arbetsrätt och Klassherravälde". Rabén & Sjögren. 1978.

Håkansson, Lennart (Red). "...har Nordkalotten en framtid...". Högskolan i Luleå. 1981.

Hägg, I & Hedlund, G. "Case studies in Social Research". Work Paper 78-16, Europ Inst adv stud in manag. 1978.

Höglund, Sten. "Centralisering och Reduktion av Medlemsinflytande". Soc Inst, Umeå. 1979.

Inglis, Brian. "The Opium War". Coronet Books. Hodder and Stoughton. 1979.

Israel, Joachim. "Den Vilda Strejken". Aldus. 1964.

Israel, Joachim. "Om konsten att lyfta sig själv i håret och behålla barnet...". Tema. Rabéen & Sjögren. 1972.

Israel, Joachim. "Sociologi. Makt. Språk. Vol 2.". Aldus/Bonniers. 1975.

Israel, Joachim. "Sociologi. Metod. Ekonomi. Vol 1". Aldus/Bonniers. 1977.

Jacksson, Michael P. "Industrial Relations". Croom Helm, London. 1977.

Janis, Irving L. "Victims of Groupthink". Houghton Mifflin Co, Boston. 1972.

Jelen, Christian & Odiette, Oliver. "Företag i Krig". Pan. 1970.

Jennergren, Schwarz & Alvfeldt. "Trends in Planning". Försvarets Forskningsanstalt. 1977.

Jerstedt, Sven & Smith, Göran. "Parterna op Arbetsmarknaden". Prisma. 1966.

Jonnergård, Lagnevik, Svensson & Wijk. "Beslut i Kooperation". Studentlitteratur, Lund. 1981.

Jonnergård, Lagnevik, Svensson & Wijk. "Praktikfall i Kooperativa Beslut". Kooperativa Institutet, Stockholm. 1981.

Jönsson, Sten. "City Administration av facklig stagnation". 1982.

Karlsson, Mannberg & Nygårdh. "Strukturbild av småföretag. Arbetsrapport 4". Ek Inst Universitetet i Linköping. 1980.

Karlsson, Thomas mfl. "Ett Lokalseminarium om Kommun och Fack i Strukturomvandlingen". Motalaprojektet. Ek Inst Universitetet i Linköping. 1979.

Kepner, C & Tregoe, B. "The Rational Manager". Kepner-Tregoe Inc. Princeton New Jersey. 1976.

Kjellén, Bengt & Söderman, Sten. "Praktikfallsmetodik". Liber Läromedel. 1980.

Koestler, Arthur. "The Act of Creation". Picador. Pan Books. 1969.

Korpi, Walter. "Arbetarklassen i Välfärdskapitalismen". Prisma. 1978.

Kroc, Ray. "Grinding it out. The making of Mc Donalds". Berkley Publishing Corp. 1977.

Kuhn, Thomas S. "Structure of Scientific Revolutions". The University of Chicago Press. 1971.

Kvarnstedt, Torgny. "Slamfarmen". Prisma. 1977.

Lacely, Robert. "The Kingdom". Fontana/Collins. 1982.

Lagnevik, C-L & Svensson C (Red). "Företagsekonomi i Utveckling". Åwe/Gebers. 1979.

Larsen, Børge. "Mac Webers bureaukratianalyse: misforståelser og muligheder". Sønderborg, Handelshøi-skoleafdeling, 1978.

Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. "Organization and Environment". Harvard University, Boston. 1967.

Le Carré, John. "The Honorable Schoolboy". Hodder and Stoughton. 1977.

Leijon, Svante & Lundin, Rolf A. (Red): "Medbestämmare som kommunal-ekonomer". Bas Ek För Göteborg. 1980.

Lewin, Leif: "Planhushållningsdebatten". Almqvist & Wiksell. 1967.

Lewin, Leif: "Hur styrks facket ?" Statsvetenskapl inst i Uppsala skriftserie nr 73. 1977.

Lindeck, Assar: "Ekonomi och Mångfald". Akademilitteratur. 1980.

Lindkvist, Lars: "Löntagarna och den ekonomiska informationen". Arbetslivscentrum. 1980.

Lindqvist, Sven: "Gräv där du står". Bonniers. 1978.

Linstone, Harold A. m fl: "The multiple perspective concept". Portland State University. (Stencil). 1981.

Lohmander, B & Oxing, E: "Metoder och Tekniker för Lagerstyrning". C W K Gleerup, Lund. 1972.

Lukes, Stephen: "Power - Radical View".

Luxenburg, Rosa: "The Mass Strike. The Political Party & The Trade Unions". Harper Torchbooks. Harper & Row Publishers. New York.

Lysgaard, Sverre: "Arbeiderkollektivet". Universitetsforlaget, Oslo. 1976.

Madsen, Vagn: "Redovisningens Roll i 70-talets Styrssystem. Bonniers. 1971.

Malmberg, Bertil: "Språket och Människan". Aldus. 1966.

Manchester, William: "The Arms of Krupp 1587 - 1968 . Michael Joseph, London, 1969.

Mannheim, Karl (Ed): "From Max Weber: Essays...". Kegan, Trench & Trubner Co Ltd. 1948.

Mathiesen, Thomas: "Den Dolda Disciplineringen". Bokförlaget Korpen, Göteborg. 1980.

Mattsson, Bengt "Samhällsekonomska kalkyler". Läromedelsförlagen. 1970.

Mattsson, Jan & Wigblad, Rune: "Fackligt inflytande över investeringar. Vol 1. AB Järnförädl. Ek Inst Universitetet i Linköping. 1980.

Mattsson, Jan & Wigblad, Rune: "Fackligt inflytande över investeringar. Vol 2. J.rnförädl.". Ek Inst Universitetet i Linköping.

Michels, Robert: "Organisationer och Demokrati". Ratio. 1983.

Milgram, S: "Obedience to Authority". Tavistock, London. 1974.

Morrell, James (Ed): "Management Decisions and The Role of Forecast". Penguin Books 1972.

Myrdal, Gunnar: "Hur styrs landet ?". Rabéen & Sjögren, Stockholm. 1982.

Myrdal, Gunnar: Vetenskap och politik i nationalekonomin". Tema. Rabéen & Sjögren, Stockholm. 1972.

Neustadt, Richard E: "Presidentens makt". Aldus. 1965.

Newcomb, Turner & Converse: "Social Psychology. A Study of Human Interaction". Tavistock Publications. (Routledge & Kegan Paul). 1952.

Nilsson, Gert: "Ordning, Ordning" (Underk avh). Korpen. 1976.

Nilsson, Sven Åke (Red): "Grundläggande analytisk metodkurs i företagsekonomi". Studentlitteratur. 1971.

Normann, Richard: "Effektiv samhällsplanering eller kontrollerad slumprocess?". Studentlitteratur, Lund. 1972.

Normann, Richard: "Management and Statesmanship". Siar. 1976.

Normann, Richard: "Variation och omorientering". Siar. 1969.

Nowak, Carlman & Wärneryd: "Masskommunikation och Åsiktsförändring". EFI, Handelshögskola Stockholm. 1966.

Näslund, Bertil & Sellstedt, Bo: "Ökad löntagarmakt. Bakgrund, utveckling och ekonomiska konsekvenser". Studieförbundet Näringsliv och samhälle, Stockholm. 1977.

Odnhoff, Jan: "Samhällsekonomin som spel". Wahlström & Widstrand. 1967.

Olhede, Sven-Göran, "Socialismen och bofinken". Tidens Förlag. 1974.

Otto, Wilhelm: "Fackligt inflytande. En studie av Livs 2:an". Ek Inst Forsk rapport 114, Universitetet i Linköping. 1982.

Otto, Wilhelm: "Finansiering, Kapitalbehov och Kapitalförsörjning". Läromedel 79:2 PU/Repro-Prod Lunds Universitet. 1979.

Otto, Wilhelm: "Sektion Bjärnum. Ett studium av facklig vardag". Ek Inst Forsk rapport 132. Universitetet i Linköping. 1984.

Ouchi, William G: "Teori "Z" Hur väst ska möta..."Timo Förlag AB. 1982.

Pateman, Carole: "Participation and Democratic Theory". Cambridge University Press, Cambridge. 1979.

Philipson, David: "Kapitalfunktioner och Arbetarnas Ställning -...". Ek Inst Universitetet i Linköping. 1980.

Pugh, D S (Ed): "Organization Theory (Readings)". Penguin Books. 1971.

Ramström, Dick: "Administrativa Processer". Svenska Bokförläget/Bonniers. 1963.

Rappaport, Anatol: "Teori för tvåmansspel". Aldus. 1967.

Rehnman, Eric: "Centrallasarettet". Studentlitteratur. 1969.

Rehnman, E & Stymne B: "Företagsledning i en föränderlig värld". Aldus. 1965.

Rhenman, Eric: "Företaget och dess omvärld". Bonniers. 1969.

Rhenman, Eric: "Företagsdemokrati och Företagsorganisation". Pan Norstedts. 1967.

Rhenman, Eric: "Organization Theory for Long-range Planning". John Wiley & Sons. 1972.

Rhenman, Strömberg & Westerlund: "Om linje och stab. En studie av konflikt och samverkan i fttg." P.A. Norstedts & Söners Förlag, Stockholm. 1967.

Riesman, David: "Den ensamma massan". Aldus. 1961.

Rivlin, Alice M: "Systematic Thinking for Social Action". The Brookings Institution Wash.DC. 1971.

Rokeach, Milton: "The open and the closed mind". Ney York Basic Books. 1960.

Russel, Bertrand: "Filosofins problem". Natur & Kultur. 1962.

Russel, Bertrand: "Västerlandet Filosofi och dess samband.". Natur & Kultur. 1950.

Sagan, Carl: "Brocan's Brain. Reflections on the Romance of Science". Ballantine Books, New York. 1980.

Sagan, Carl: "Cosmos". Futura. MC Donald & Co. 1983.

Sampson, Anthony: "The Arms Bazar, The Companies, The Dealers, The Bribes etc". Coronet Books Hodder and Stoughton. 1978.

Sampson, Anthony: "The Seven Sisters. The Great Oilcompanies and The World". Coronet Books. Hodder & Stoughton. 1976.

Sandberg, Åke: "Computers Dividing Man and Work". Arbetslivscentrum. 1979.

Sandberg, Åke: "En fråga om makt". Bokförlaget Prisma, Stockholm. 1975.

Sandkull, Bengt: "Från kugghjul till mikroprocessorer". Ek Inst Universitetet i Linköping. 1980.

Sandkull, Bengt: "Glas eller aluminium ?" Vem styr utvecklingen ?". Ek Inst Universitetet i Linköping.

Sandkull, Bengt & Otto, Wilhelm: "Studier i medbestämmande och inflytande. Rapport 1". Ek Inst Universitetet i Linköping. 1978.

Sandkull, Bengt under medverkan av m fl: "Koncerner, Teknik, Inflytande. De anställdas möjligheter...". Ek Inst Universitetet i Linköping. 1981.

Schase, Richard: "Social Democracy in Capitalist Society". Croom Helm, London. 1977.

Schmandt, Henry J: "De politiska idéernas historia". Aldus. 1965.

Schon, Donald: "Blindgångare mot framtiden". Pan/Norstedts. 1972.

Schon, Donald: "Teknologi och Förändring". Pan/Norstedts, Stockholm. 1969.

Schon, Donald: "Displacement of Concepts". Tavistock. 1963.

Schwarz, Bowen, Kiss & Quade: "Guidance for Decision". EFI/FOA 1. 1980.

Silverman, David, "The Theory of Organisations". Heinemann, London. 1970.

Sjöstrand, Sven-Erik: "Organisationsteorier". Studentlitteratur. 1978.

Skärvad, P.H & Lundahl, U: "Medbestämmande i avveckling ?". Liber, Malmö. 1980.

Smelser, Neil J: "Ekonomisk Sociologi". Aldus. 1966.

Spade, Mark (Pseud): "Fagotter på löpande band". Forum. 1954.

Stange, Jan & Ivarsson, Owe: "Forskning för Demokrati". Arbetarskyddsfonden. 1981.

Svalander, Per-Axel: "Att förnya sjukvårdens organisation". Liber Läromedel, Lund. 1979.

Svensson, Claes & Wijk, Gösta: "Aspektstyrning i samhället". EFL. 1976.

Swedner, Harald: "Sociologisk metod". Liber Läromedel, Lund. 1979.

Söderström, Lars: "Människa eller konsument ?". Almqvist & Wiksell. Stockholm. 1968.

TCO:s arbetsgrupp för samhällsekonomiska frågor. "Löntagarkapital genom fonder - ett principförslag". TCO. 1978.

Terkel, Studs: "Rapport från amerikansk stad: 'Chicago'". Pan/Norstedts. Stockholm. 1968.

Thompson, James D: "Organizations in action". Mc Graw-Hill Book Company. 1967.

Thurfjell, Gunilla: "Kvinnor i tandvården". Linköping studies in management and economics, Dis nr 5. 1983.

Tingsten, Herbert: "Den svenska socialdemokratins idéutveckling. Vol 1. Aldus. 1967.

Tingsten, Herbert: "Den svenska socialdemokratins idéutveckling. Vol 2. Aldus. 1967.

Tingsten, Herbert: "Nazismens och fascismens idéer". Aldus. 1965.

Tocqueville, Alexis de: "Jämlikheten vart öde". Tema Rabéen & Sjögren. 1970.

Tredgold, R.F.: "Arbetsgivare, Förmän, Arbetare". Tidens Förlag. 1953.

Uhlén, Axel: "Svenska Livsmedelsarbetareförbundets Historia 1896 - 1956". 1956.

Utterström, Carl: "Organizational Visions, Ideologies...". Diss. Uppsala. 1980.

Vickers, Geoffrey: "Freedom in a rocking boat". Penguin Books. 1972.

Vickers, Geoffrey: "Value Systems and Social Process". Tavistock Publ. 1968.

von Wright, Georg Henrik: "Explanation and Understanding". Routledge & Kegan Paul, London. 1971.

Voslensky, Michael: "Nomenklatur. Om den härskande klassen i USSR". Tidens Förlag, Stockholm. 1982.

Wallgaff & Engelman: "Ni däruppe - och vi här nere". Pan. 1974.

Weber, Marianne: "Max Weber. Ein Lebensbild". Heidelberg. 1950.

Wiener, Norbert: "Materia, Maskiner, Människor". Tema. 1964.

Wilson, G.D. (Ed): "The Psychology of Conservatism". Academic Press, London. 1973.

Woodward, Johan: "Industrial Organization". Oxford University Press. 1965.

Wright, J. Patrick: "On a clear day you can see". Avon Books, New York. 1980.

Wärneryd, Karl-Erik: "Ekonomisk Psykologi". Natur & Kultur, Stockholm. 1967.

Zartman, William I: "The 50% Solution. How to bargain...". Anchor Books, New York. 1976.

Zetterberg, Hans L: "Om teori och belägg i Sociologien". Argos Förlags AB. 1967.

Zukav, Gary: "De dansande WU LI mästarna". Askild & Kärnekull. 1983.

Åkerblom, Mats: "Inflationsjustera din årsredovisning". Studentlitteratur. 1977.

Öström, Kjell: "Blandekonomi, statskapitalism eller militant reg..". Skrivarförlaget, Norrbottens bildningsförb, Luleå. 1980.

I denna studie sammanställs och analyseras resultaten av en undersökning av två fackliga regionala verksamheter. De är Livs 2:an i Helsingborg och Sektion Bjärnum, som ingår i Trä 2:an. Dessa fackliga verksamheter har mycket gemensamt i de problem de möter. Men de tacklar dem på olika sätt. De har var sin ledningsfilosofi. Dessa filosofier jämföres och deras konsekvenser analyseras.

Detta är en studie av facklig verksamhet. Men många andra verksamheter styrs på liknande sätt som facket. De organisationsproblem som politiska partier, ideella föreningar, idrottsföreningar m fl möter påminner i många avseenden med fackets.

Denna studie tar på ett friskt och kritiskt sätt upp hur verksamhet i föreningsform kan göras mer vital och framgångsrik. Den svarar bl a på frågan med vad man mäter föreningars långsiktiga effektivitet.

Boken behandlar också utförligt hur man lägger upp och genomför fallstudier av verksamheter samt hur deras trovärdighet analyseras.

Författaren, Wilhelm Otto, är knuten till Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet och arbetar som-konsult med företagsledningsproblem.



Författaren i samarbete med
Stiftelsen för information om
Ekonomisk Forskning, Lund
Postadress: EFL, Box 5136 220 05 Lund
Telefon: 046 - 11 96 42